Liberating Structures

(Struktury wyzwalające)

Henri Lipmanowicz, Keith McCandless

Tłumaczenie: Ewa Dębska, Maciej Jureczko, Kinga Krajewska, Antoni Maciaszek, Sylwia Stalewska

Redakcja i korekta: Natalia Kraszewska

Wersja dokumentu: 0.2 (2020-05-07)

Spis treści

Spis wymienia wszystkie istniejące i oficjalne struktury, również te nieprzetłumaczone jeszcze na język polski. Struktury, które zostały już przetłumaczone, mają odniesienia kierujące do odpowiednich miejsc w dokumencie.

1. 1-2-4-All (**1-2-4-Wszyscy**)
2. Impromptu Networking (**Improwizowany networking**)
3. Nine Whys (**Dziewięć razy „Dlaczego?"**)
4. Wicked Questions (**Przewrotne pytania**)
5. Appreciative Interviews (**Pozytywne wywiady**)
6. Making Space with TRIZ (**Kreowanie przestrzeni z wykorzystaniem TRIZ**
7. 15% Solutions (**15% rozwiązania**)
8. Troika Consulting (**Trójkąt wsparcia**)
9. What, So What, Now What? (**Co, Więc co, I co teraz?**)
10. Discovery & Action Dialogue (Odkrywanie i działanie poprzez rozmowę)
11. Shift & Share (Podziel się i przejdź dalej)
12. 25/10 Crowd Sourcing (**25/10 czerpanie z tłumu**)
13. Wise Crowds (**Mądre tłumy**)
14. Min Specs (**Minimalne ramy**)
15. Improv Prototyping (Prototypowanie przez improwizację)
16. Helping Heuristics (Heurystyka wspierająca)
17. Conversation Café (**Rozmowy przy kawie**)
18. User Experience Fishbowl (Akwarium doświadczeń)
19. Heard, Seen, Respected (Wysłuchane, dostrzeżone, respektowane)
20. Drawing Together (Wspólne rysowanie)
21. Design StoryBoards (Tablice projektowe)
22. Celebrity Interview (Wywiad z gwiazdą)
23. Social Network Webbing (**Budowanie sieci społecznej**)
24. What I Need From You (Czego od ciebie potrzebuję)
25. Open Space Technology (Technika otwartej przestrzeni)
26. Generative Relationships (Wytwórcze relacje)
27. Agreement-Certainty Martix (Macierz porozumienia i pewności)
28. Simple Ethnography (Prosta etnografia)
29. Integrated~Autonomy (Zintegrowana autonomia)
30. Critical Uncertainties (Krytyczne niepewności)
31. Ecocycle Planning (Planowanie w ekocyklu)
32. Panarchy (Panarchia)
33. Purpose-To-Practice (**Od celu do praktyki**)

Wstęp

Dokument jest bezpośrednim tłumaczeniem wybranych treści zawartych na stronie http://www.liberatingstructures.com, materiału autorstwa **Henriego Lipmanowicza** oraz **Keitha McCandlessa** wraz z dodatkowo wyszczególnionymi, w odpowiednich miejscach, współautorami i inspiracjami. W treści nie dokonywano żadnych zmian merytorycznych.

Licencja

Dokument publikowany jest na licencji Creative Commons CC BY-NC 3.0 tożsamej z licencją oryginalnego materiału. Dozwolone jest dzielenie się (kopiowanie i rozpowszechnianie w dowolnym medium i formacie) oraz adaptowanie (zmienianie i tworzenie na jego bazie) dokumentu. Niedozwolone jest wykorzystanie komercyjne. Szczegółowa licencja opisana jest pod adresem: https://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/deed.pl.

1-2-4-All

(1-2-4-Wszyscy)

Zaangażuj wszystkich w zadawanie pytań, generowanie pomysłów i sugestii (12 min.)

Co daje nam ta struktura? Pozwala błyskawicznie zaangażować wszystkich, niezależnie od wielkości grupy, w generowanie lepszych pomysłów szybciej niż kiedykolwiek wcześniej. Można wykorzystać *know-how* i pobudzić uśpioną wyobraźnię uczestników. Struktura umożliwia otwartą i twórczą konwersację oraz selekcjonowanie pomysłów i rozwiązań w błyskawicznym tempie. Najważniejsze jest jednak to, że uczestnicy są autorami pomysłów. Znacznie ułatwia to procedowanie zmian, bo nikogo nie trzeba przekonywać do wspólnie wypracowanych rozwiązań.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- W odpowiedzi na zaprezentowany problem, zadanie do rozwiązania lub też wspomnianą propozycję, zadaj pytanie (np. Jakie możliwości widzicie, by zrobić postępy w obszarze tego wyzwania? Jak poradzilibyście sobie z tą sytuacją? Jakie pomysły lub akcje rekomendujecie?).

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup
- Przestrzeń dla uczestników do pracy twarzą w twarz w parach i czwórkach
- Stoły i krzesła (opcjonalnie)
- Papier do notowania spostrzeżeń i przemyśleń w grupach

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy w grupie są zaangażowani (często z wykluczeniem facylitatora).
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Samodzielnie, później w parach, następnie w czwórkach, na końcu całą grupą

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Samodzielna refleksja uczestników nad wyzwaniem zdefiniowanym w postaci pytania (np. Jakie możliwości TY widzisz, by poczynić postępy w obszarze tego wyzwania? Jak poradziłbyś/poradziłabyś sobie z tą sytuacją? Jakie pomysły lub akcje rekomendujesz?). Czas: 1 min.
- W oparciu o idee sformułowane wcześniej samodzielnie, wygenerujcie pomysły w parach. Czas: 2 min.
- Połączcie się w czwórki i rozwińcie pomysły par. Zwróćcie uwagę na podobieństwa i różnice. Czas: 4 min.
- Zadaj pytanie: „Który z pomysłów wyróżniał się w waszej dyskusji?”. Każda grupa dzieli się jedną ważną ideą ze wszystkimi uczestnikami. Powtórz cykl wedle potrzeby. Czas: 5 min.

Co można zyskać?

- Zaangażować każdą osobę w poszukiwanie odpowiedzi.
- Uniknąć nadmiernego udzielania pomocy i błędnego koła przesadnej kontroli/zależności.
- Stworzyć bezpieczną przestrzeń do wyrażania poglądów, gdzie każdy głos – bez względu na stanowisko osoby, od której pochodzi – ma tę samą wartość.
- Wyartykułować „ciche" rozmowy i wzbogacić wkład do dyskusji.
- Podnieść jakość obserwacji i wglądu przed wyrażeniem swojego zdania publicznie.
- Stworzyć grunt dla osiągnięcia porozumienia lub wypracowania wspólnego stanowiska.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Upewnij się, że nastąpiła cicha autorefleksja, zanim uczestnicy połączyli się w pary.
- Poproś uczestników o sporządzanie notatek w trakcie samodzielnej pracy.
- Użyj sygnałów dźwiękowych do sygnalizowania kolejnych kroków.
- Pilnuj ram czasowych. W razie potrzeby powtórz cykl.
- W trakcie części „Wszyscy" ogranicz dyskusje w dużej grupie do wypracowania trzech, czterech pomysłów.
- W trakcie części „Wszyscy" skorzystaj z pomocy facylitatora lub skryby, aby zapisać pomysły, którymi grupy się nie podzieliły.
- Poproś każdą grupę o podzielenie się jednym pomysłem, bez powielania pomysłów już wspomnianych.
- Chroń i oddziel proces wytwórczy od wspólnej dyskusji końcowej.
- Powstrzymaj się przed szybkim wyciąganiem wniosków; wizualizuj pomysły; nie ograniczaj kreatywności!
- Kiedy zaobserwujesz stagnację, zaproś grupę do innej formy wyrażania się (np. improwizacja, rysunek, opowiadanie historii).
- Pilnuj, by podczas części wspólnej w grupie toczyła się tylko jedna dyskusja.
- Zrób kolejną rundę, gdyby nie udało się dotrzeć do sedna.

Komentarz autorski do struktury wraz z dyskusją można znaleźć na kanale „Media Changemakers" – *Liberating Structures Series. Episode 2. 1-2-4-All*: https://vimeo.com/93869810 (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Modyfikacje struktury

- Zapisuj w sposób graficzny pomysły pojawiające się w grupach.
- Używaj karteczek samoprzylepnych w kroku drugim oraz trzecim.
- Wykorzystaj pomysły wypracowane w innych strukturach: **Design StoryBoards**, **Improv Prototyping**, **Ecocycle Planning**.
- Przejdź od grup 4-osobowych do grup 8-osobowych, aby uzyskać konsensus. Liz Rykert nazywa to Ośmiornicą!

Przykłady zastosowań

- Użyj po przemówieniu lub prezentacji, aby uzyskać bogatą informację zwrotną (pytania, komentarze, pomysły), zamiast kierować do publiczności ogólne: „Czy ktoś ma jakieś pytania?”.
- Grupa menedżerów skorzystała z dwóch rund **1-2-4-All** do zmiany formuły nudnego cotygodniowego spotkania.
- Dla spontanicznej konwersacji, która rozpoczyna się po ogłoszeniu tematu spotkania.
- Dla grupy, która została zebrana w celu zaadresowania problemu lub okazji do poczynienia innowacji.
- Dla odblokowania dyskusji, która ugrzęzła lub stała się dysfunkcyjna.
- Zamiast lidera mówiącego ludziom, co powinni myśleć i robić (często nieświadomego swoich akcji).
- Dla grupy, która ma tendencję do bycia pod zbyt dużym wpływem swojego lidera.
- Craig Yeatman opowiedział o zastosowaniu **1-2-4-All** do wsparcia procesu podejmowania decyzji o fuzji. Przeczytaj historię Craiga „Inclusive High-Stakes Decision Making Made Easy” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa.

Materiały dodatkowe

Powyżej: *Struktura **1-2-4-All** ożywia i wspiera zaangażowanie. Warsztaty w Peru*

Powyżej: *Wiele par podczas „równoczesnego przetwarzania” wspólnego problemu. Warsztaty w Seattle*

Impromptu Networking

(Improwizowany networking)

Przedstaw swój problem i oczekiwania oraz szybko nawiąż nowe znajomości (20 min.)

Co daje nam ta struktura? Pomaga grupie skoncentrować się na problemach, jakie ta chce rozwiązać, bazując na niewyczerpanych pokładach ciekawości i ludzkich talentów. Jeśli struktura jest użyta na początku sesji, pozwala zaangażować uczestników na cały czas spotkania. W 20 minut, dzięki angażującym pytaniom, uczestnicy tworzą luźne, acz solidne znajomości. Każdy przyczynia się do kształtowania sposobu pracy poprzez wspólne dostrzeganie wzorców i odkrywanie lokalnych rozwiązań.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zapytaj: „Z jakim dużym wyzwaniem przychodzisz na to spotkanie? Co masz nadzieję uzyskać, a co dać od siebie tej grupie lub społeczności?”.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Otwarta przestrzeń bez barier, aby uczestnicy mogli stać w parach i swobodnie poruszać się, szukając rozmówców.

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy jednocześnie, w tych samych ramach czasowych (bez względu na liczbę uczestników)
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- W parach
- Zachęć uczestników do poznawania nowych osób lub ludzi w grupach/specjalizacjach innych niż ich własne.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Każda osoba ma 2 minuty, aby odpowiedzieć na pytania rozmówcy, w sumie 4-5 minut na rundę. Ten sam schemat we wszystkich rundach.
- Trzy rundy

Co można zyskać?

- Natychmiast zaktywizować każdego uczestnika, pod warunkiem że pytania są angażujące.
- Zachęcić do większego zaangażowania wobec wyzwań.
- Pogłębiać opowieści wraz z każdą kolejną rundą.
- Pomóc rozruszać się nieśmiałym uczestnikom.
- Potwierdzić indywidualny wkład w rozwiązania.
- Podkreślić siłę luźnych nowych znajomości.
- Zasugerować, że małe rzeczy mogą mieć duże znaczenie.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Użyj jednego pytania o temat, z którym się borykasz, i jednego pytania, które zachęca do obopólnej wymiany doświadczeń.
- Zadawaj pytania, które zachęcą uczestników do kształtowania kierunku współpracy.
- Używaj **Impromptu Networking** przed rozpoczęciem spotkań i konferencji.
- Używaj dzwonków (np. tingsha), aby pomóc uczestnikom przejść z pierwszej do drugiej i do trzeciej rundy.
- Zadawaj pytania otwarte, ale nie nazbyt szerokie.
- Poproś o traktowanie gry serio.
- Przeprowadź trzy rundy, nie dwie ani jedną.
- Jeśli zdecydujecie się udostępnić wyniki, róbcie to ostrożnie, z zachowaniem poufności.

Modyfikacje struktury

- Eksperymentuj z różnymi pytaniami: „Jaki problem próbujesz rozwiązać?”, „Które wyzwanie utrzymuje się po naszym poprzednim spotkaniu?”, „Jakie podejrzenie próbujesz potwierdzić?”.
- Zabierz grupę poza ustalone miejsce spotkania, zwiększy to czynnik zabawy.
- Odnieś się do struktury **Social Network Webbing**.
- Poproś uczestników, aby opracowali prosty plan następnych działań, korzystając ze struktury **15% Solutions**.
- Przyspiesz, w zależności od harmonogramu.
- Wypróbuj sprytną wariację nazwaną „Liquid Courage” opracowaną przez Jamie Owens (założycielkę „More Than An Option, Inc.”) i Keitha McCandlessa. Poproś każdą osobę w parze o dokończenie tych zdań w minutę lub mniej: Gdyby tylko…; Zmusili mnie do…; Muszę…; …tak już jest; Gdyby oni..., to mógłbym...!.

Przykłady zastosowań

- Aby nawiązać głębsze znajomości w pierwszym dniu zajęć, profesorowie na uczelniach zapytali swoich uczniów: „Dlaczego zdecydowałeś się wziąć udział w tych zajęciach? Czego chcesz się nauczyć i co masz do zaoferowania członkom tej grupy?”.
- W celu szybkiego rozpoczęcia interdyscyplinarnej sesji edukacyjnej Tim Jaasko-Fisher wykorzystał **Impromptu Networking** do pracy z sędziami, prawnikami, urzędnikami i pracownikami socjalnymi. Przeczytaj historię Tima „Fixing a Broken Child Welfare System” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Do połączenia odległych sobie innowatorów i rozbieżnych prototypów wśród członków kreatywnych społeczności zajmujących się innowacjami. Zobacz: „Inventing Future Health-Care Practice” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Inspirowane June Holley.

Poniżej, *Impromptu Networking* w praktyce. 150 członków działu IT Szpitala w Kolorado wystartowało warsztat trzema rundami tej struktury.
To była pierwsza aktywność w harmonogramie spotkania. Wszyscy spodziewali się formalnego rozpoczęcia od CEO lub CIO komunikujących co jest przedmiotem spotkania. Zamiast tego, każdy został poproszony o zdefiniowanie tego warsztatu na własnych warunkach. Za każdym razem z innym rozmówcą, każdy miał 3 okazje do odpowiedzenia na 2 pytania: „Z jakim dużym wyzwaniem przychodzisz na to spotkanie? Co masz nadzieję uzyskać a co dać od siebie tej grupie?"

Rozpoczęcie w ten sposób doprowadziło spotkanie do słońca i słońca do spotkania. Uczestnicy byli zaskoczeni niewiarygodną energią jaka się wyzwoliła. Częściowo zaskoczenie wynikało ze wspólnego zdefiniownia celu spotkania. Większa swoboda i indywidualna odpowiedzialność to zasługa eksperymentowania z Liberating Sctructures.

Powyżej: ***Impromptu Networking*** *na powietrzu. Warsztaty w Kolorado*

Nine Whys

(Dziewięć razy “Dlaczego?”)

Zwiększ świadomość wspólnego celu (20 min.)

Jeśli chcesz zbudować statek, nie zwołuj ludzi, aby ci przynieśli drzewo, przygotowali narzędzi, nie przydzielaj zadań i pracy, lecz wzbudź w nich tęsknotę za dalekim, bezkresnym morzem.

– Antoine de Saint-Exupéry

Co daje nam ta struktura? W zadziwiająco prosty i błyskawiczny sposób, pomaga rozjaśnić każdej osobie lub grupie, gdzie leży prawdziwa istota jej pracy. Pozwala szybko odkryć brak porywającego celu w grupie i uchronić się przed niejasną motywacją do dalszego działania. Odkrywając wspólny i jednoznaczny cel, grupa poczuje więcej wolności i odpowiedzialności za swoją pracę. W ten właśnie sposób położy fundamenty pod rzetelne szerzenie innowacji.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zadaj pytanie: „Co robisz, gdy pracujesz nad… (tematem, który chcecie zgłębić)? Sporządź krótką listę aktywności”. Później zapytaj: „Dlaczego to dla ciebie ważne?”. Kontynuuj, pytając: „Dlaczego? (...) Dlaczego? (...) Dlaczego?”. Takie pytanie postaw do dziewięciu razy lub do momentu, w którym uczestnicy poczują, że odnaleźli prawdziwy cel swojej pracy.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup
- Krzesła ustawione tak, by ułatwić wygodną komunikację w parach, twarzą w twarz.
- Nie są potrzebne stoły ani inne wyposażenie.

3. Aktywność uczestników

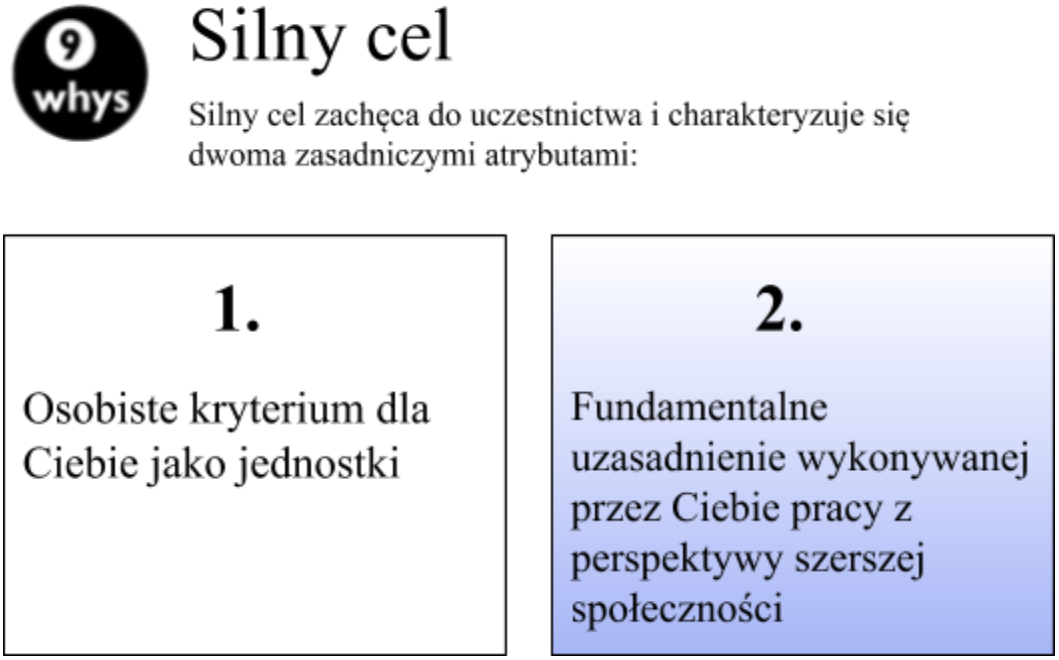
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Najpierw w parach, następnie w czwórkach, w końcu całą grupą – skorzystaj z **2-4-All** (modyfikacja struktury **1-2-4-All**).

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Każda osoba w parze przez 5 minut udziela wywiadu swojemu partnerowi. Zaczynają od: „Co robisz, gdy pracujesz nad...?”. Partner poszukuje głębszego sensu, delikatnie powtarzając pytanie: „Dlaczego jest to dla ciebie ważne?”. Po 5 minutach następuje zamiana ról. Czas: 10 min.
- Pary dobierają się w czwórki i dzielą się swoimi przemyśleniami i doświadczeniem z drugą parą. Czas: 5 min.
- Zaproś całą grupę do wspólnej refleksji poprzez pytanie: „Jak nasze cele wpływają na kolejne kroki, które podejmiemy?”. Czas: 5 min.



Kto ma cel, zniesie każdą drogę.

– Friedrich Nietzsche

Co można zyskać?

- Odkryć to, co jest prawdziwie ważne dla członków grupy.
- Przygotować grunt dla projektu, który będzie wdrożony.
- Rozniecić organizacyjną dynamikę za pomocą pojawiających się historii.
- Wygenerować niewielką liczbę klarownych odpowiedzi, które pomogą grupie szybciej ruszyć naprzód.
- Stworzyć podstawę do oceny promującej postęp.
- Ustanowić kryteria określające grupę docelową.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Stwórz bezpieczną i zachęcającą przestrzeń; unikaj osądzania.
- Bawcie się: na czas powtarzających się pytań „Dlaczego?” możesz zachęcić uczestników do rozbudzenia pokładów ciekawości ich wewnętrznego dziecka.
- Nie ustawaj! Drąż głęboko, z pasją! Szukaj różnych sposobów na zadawanie pytań „Dlaczego?”. Możesz zapytać: „Co zmieniłoby się, gdyby spełniło się twoje aktualne marzenie?”.
- Upewnij się, że zadajesz pytanie: „Dlaczego to jest dla CIEBIE ważne?”, zamiast pytać o znaczenie w szerokim rozumieniu bezosobowej organizacji czy systemu.
- Podzielcie się różnorodnymi odpowiedziami i zastanówcie się nad widocznymi różnicami. Gdzie ujawnia się wspólny cel?
- Jeżeli ktoś utknie, zadaj pytanie: „Czy przychodzi ci do głowy jakaś historia?”.
- Zadbaj o dyskrecję w przypadku dzielenia się osobistymi historiami.
- Zrób z **Nine Whys** rutynowe narzędzie do wyjaśniania wspólnych celów.

Modyfikacje struktury

- Połącz **Nine Whys** z **Appreciative Interviews**. Zacznij od wywiadu, by później zapytać: „Dlaczego historia sukcesu, którą się podzieliłeś/podzieliłaś, jest dla ciebie ważna? Dlaczego? Dlaczego? Dlaczego?”.
- Zapytaj uczestników, czy udało im się znaleźć fundamentalny powód poświęcania czasu i pieniędzy dla omawianej pracy? Klarowny, osobisty powód i uzasadnienie społeczne może szybko pomóc w rozpowszechnieniu inicjatywy. Starajcie się wyłuskać jedno zdanie, które w zdecydowany sposób legitymizuje działania grupy: „Istniejemy, by…!” lub „Istniejemy, by powstrzymać…!”.
- W kontekście biznesowym, zapytaj: „Dlaczego ludzie mieli ci zapłacić? Dlaczego przywódcy chcieli, żebyś prowadził/prowadziła swój biznes w ich kraju?”.
- Po uzyskaniu jasności co do celu, zadaj 10 pytań „Jak?” – będzie to teraz o wiele łatwiejsze niż wcześniej.
- Dobry cel nigdy nie jest zamknięty. Pozostaw go na tyle otwartym, by zachęcał innych do ich własnego wkładu; by wspólnie kształtowali najgłębsze potrzeby kierujące pracą.

- Zapisuj odpowiedzi na kartkach samoprzylepnych. Numeruj je i przyklejaj na kartkę flipchart. Możesz układać odpowiedzi w trójkąt tak, by najbardziej ogólne znalazły się na górze a najbardziej szczegółowe na dole. Porównaj i podsumuj.
- Zapytaj: „Dlaczego jest to ważne dla twojej społeczności? Dlaczego? Dlaczego? Dlaczego?".
- Podczas webinaru użyj okna czatu, aby sformułować cel. Uczestnicy skupią się na pytaniach **Nine Whys** i podzielą się swoimi pomysłami na czacie.
- Połącz strukturę z **Purpose-To-Practice**, **Generative Relationships**, **Wise Crowds**, **What, So What, Now What?**, i wieloma innymi.

Przykłady zastosowań

- Do wypracowania wspólnego przekonującego celu przyświecającego uruchomieniu wspólnej inicjatywy badawczej. Quality Commons, badawcza sieć siedmiu przedstawicieli różnych obszarów sektorza opieki zdrowotnej w Stanach Zjednoczonych, użyła **Nine Whys** jako kroku w strukturze **Purpose-To-Practice**.
- Jako wstęp do dowolnej sesji coachingu, włącznie ze strukturami **Troika Consulting** czy **Wise Crowds**.
- By rozjaśnić powód wprowadzania na rynek nowego produktu.
- W zakotwiczeniu każdego z elementów **Design StoryBoards** poprzez zapytanie: „Dlaczego ta aktywność lub element jest dla ciebie ważny? Co takiego dodaje do przepływu łączącego uczestników?".
- Dla ciebie, żebyś mógł/mogła rozjaśnić swój cel.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane profesorem Geoffem Bellmanem – autorem i konsultantem.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały pomocnicze do wprowadzenia **Nine Whys***

Pytania o cel są podstawą, gdyż dokopują się do esencji najgłębszych potrzeb kierujących waszą pracą. Wygenerowanie niewielkiej liczby klarownych odpowiedzi może pomóc grupie szybciej ruszyć naprzód.

1. Spytaj partnera: “Co robisz pracując nad _____ [tu wymień wyzwanie]?” Sporządź krótką listę czynności. **1 minuta**.

2. Dopytuj “dlaczego” dopóki nie odkryjesz prawdziwego celu. **5 minut**.

    - Dlaczego to dla Ciebie ważne?
    - Pierwsza odpowiedź, “_____ …” Hmmm, dlaczego to dla Ciebie ważne?
    - Druga odpowiedź, “_____ …” OK, a co by się zmieniło, jeżeli spełniłoby się Twoje aktualne marzenie?
    - Pytaj “Dlaczego… dlaczego… dlaczego…”
    - Zrób krótką notatkę

3. Zamień się rolami. Powtórz kroki 1-3.

4. Dołącz do grupy czterech do sześciu osób i porozmawiajcie nad podobieństwami i różnicami. Bądź ostrożny przy dzieleniu się celem wspomnianym przez Twojego partnera. **5 minut**.

5. W ramach grupy, podzielcie się ciekawymi odkryciami. Zanotujcie, jeżeli uda się Wam znaleźć wspólny cel! **4 minuty**.

Wicked Questions

(Przewrotne pytania)

Nazwij paradoksalne wyzwania, z którymi musi konfrontować się grupa, aby odnieść sukces (25 min.)

Wspaniale, że spotkaliśmy się z paradoksem. Teraz możemy mieć nadzieję na postęp.

– Niels Bohr

Co daje nam ta struktura? Prowadzi do uruchomienia innowacyjnych działań, eliminując wszelkie „tak ale…" oraz niekoniecznie prawdziwe przekonanie o konieczności wyboru tylko jednej z dwóch istniejących opcji. **Wicked Questions** angażują każdego w bardziej wnikliwe myślenie strategiczne poprzez ujawnianie niejasno powiązanych wyzwań i możliwości, które nie są intuicyjnie oczywiste. Rzucają światło na paradoksalne a jednak uzupełniające się siły, które nieustannie wpływają na zachowania i są szczególnie ważne podczas wysiłków zmierzających do zmiany. **Wicked Questions** umożliwiają bezpieczną ekspozycję napięcia między zalecanymi strategiami i rzeczywistymi warunkami, oraz pozwalają na odkrycie wartościowych strategii, które leżą ukryte głęboko w odmętach paradoksu.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zapytaj: „Jakie przeciwstawne, a jednak uzupełniające się strategie musimy realizować równocześnie, aby odnieść sukces?".

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Od 4 do 6 krzeseł ustawionych wokół małych stołów (stoły opcjonalnie)
- Papier do zapisywania

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w pracę bądź temat mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w małych grupach (6 osób lub mniej)
- Na koniec całą grupą

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw założenia **Wicked Questions** i paradoksu. Zilustruj kilkoma przykładami przewrotnych pytań. Podaj następujący szablon: „Jak to jest, że jesteśmy… i jesteśmy... jednocześnie?” jako zdanie do uzupełnienia dwoma przeciwstawnymi założeniami, które są przedmiotem gry. Czas: 5 min.
- Najpierw samodzielnie, potem w małych grupach, każdy uczestnik, używając szablonu **Wicked Questions**, tworzy pary przeciwieństw lub paradoksów, które mają miejsce w jego lub jej pracy. Czas: 5 min.
- Każda grupa wybiera, spośród propozycji jej członków, jedno przewrotne pytanie o największej sile oddziaływania. Wybrane paradoksy prezentowane są wszystkim uczestnikom. Czas: 5 min.
- Cała grupa wybiera pytania o największej sile oddziaływania i dookreśla je. Czas: 10 min.

Co można zyskać?

- Opisać nieuporządkowaną rzeczywistość sytuacji, angażując zbiorową wyobraźnię.
- Rozwinąć innowacyjne strategie, aby ruszyć do przodu.
- Uniknąć zakłóceń i „dwubiegunowego” rozdwojenia w polityce i działaniach.
- Ocenić, czy działamy na rzecz jednej strony, czy drugiej, a może obu?
- Rozbudzić twórcze napięcie wspierające więcej wolności i odpowiedzialności w miarę procesu odkrywania.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Upewnij się, że uczestnicy wyrażają obie strony paradoksu ze zrozumieniem: „Jak to jest, że jesteśmy… i jesteśmy... jednocześnie?”, a nie w opozycji do siebie nawzajem.
- Aby przystępnie przedstawić cechy paradoksu, stosuj różnorodne jego przykłady.
- Pracuj w szybkich cyklach, w trakcie pracy nad idealnie przewrotnymi pytaniami – ucz się na błędach.
- Unikaj przykrych pytań, które obwiniają lub są nierówne po którejś ze stron. Przykład przykrego pytania: „Jak mamy skupić się na naszych klientach, gdy jesteśmy zmuszani do spędzania coraz więcej czasu na biurokracji?”.
- Unikaj pytań dotyczących danych, na które można odpowiedzieć, skupiając się na analizie.

- Zaproś uczestników do włączania innych w opracowanie ich pytań, aby były jeszcze bardziej przewrotne.
- Nawiązuj do doświadczeń w trakcie procesu; pytaj: „Kiedy zauważyliście, że obie te rzeczy są jednocześnie prawdziwe?”.
- Nie ma szybkich odpowiedzi na przewrotne pytania i może okresowo zaistnieć potrzeba powrotu do wyzwania z dodatkowymi rundami **Wicked Questions**.
- Często garstka ludzi ma łatwość generowania przewrotnych pytań: pozwól im zabłysnąć i zainspirować resztę grupy!

Modyfikacje struktury

- Stosuj **Wicked Questions** w powiązaniu z innymi strukturami, takimi jak: **Improv Prototyping**, **Ecocycle Planning** i **25/10 Crowd Sourcing**.
- Kiedy masz mocne przewrotne pytanie, nie zatrzymuj się! Kontynuuj z **15% Solutions** i **1-2-4-All**, aby wygenerować i wybrać najlepsze pomysły. Postęp na każdym z przewrotnych pytań może spowodować zmianę w dostępnych możliwościach.
- Dowiedz się więcej od Brendy Zimmerman z książki *Edgeware*.

Przykłady zastosowań

- Poradnictwo rodzicielskie: „Jak to jest, że wychowujecie swoje dzieci, aby były bardzo lojalne/przywiązane do rodziny i aby jednocześnie były bardzo niezależnymi jednostkami?”.
- Pomoc liderom w odkrywaniu, jak włączyć każdego w zahamowanie infekcji: „Jako liderzy w kontroli infekcji, jak to jest, że występujecie w tej sprawie i jednocześnie wycofujecie się, aby pomóc jednostce przejąć kontrolę nad praktykami prewencyjnymi?”.
- Zarządzanie globalnymi operacjami: „Jak to jest, że jesteśmy i zarazem nie jesteśmy tacy sami… jesteśmy organizacją z jedną globalną tożsamością i zarazem unikalnie zaadaptowaną do danych lokalnych warunków? Jak to jest, że jesteśmy zintegrowani i autonomiczni?”.
- Funkcyjne działy, takie jak HR, finanse, prawny itp., aby postawić przewrotne pytania, które uchwycą esencję ich funkcji w kontekście organizacji.
- Odkrywanie osobistych przewrotnych pytań w odniesieniu do relacji z drugą osobą lub w związku z osobistym wyzwaniem. Na przykład: „Jak to jest, że jestem jednocześnie oddany mojej pracy i w pełni obecny dla mojej rodziny?”.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez profesorów Brendę Zimmerman (*Edgeware*) i Scotta Kelso (*The Complementary Nature*).

Materiały dodatkowe

Poniżej grupa czterech osób w Madrycie formułuje **Wicked Questions**. Często w pokoju wypełnionym setką osób jest 10 mocniej dostrzegających paradoksalną naturę rzeczywistości. Ich pytania otrzymują silną emocjonalną odpowiedź zwrotną od społeczności. Nasłuchuj śmiechu, aby odkryć, które z pytań uderza w zbiorowy czuły punkt.

Na przykład: praktyka empiryczna (bazowanie na najlepszych praktykach pochodzących z innych źródeł) jest kluczową strategią, która niezamierzenie godzi w oddolną, bogatą w lokalny kontekst ekspertyzę. Globalna fundacja zwołała stypendystów pracujących nad zapewnieniem wody pitnej. Jeden wprawny w pytaniach uczestnik zapytał: „Jak to jest, że praktyka oparta na dowodach zależy od generowania dowodów opartych na praktyce w celu uzyskania wglądu naukowego?”. To pytanie wywołało ochy i achy całego tłumu.

Powyżej: *Rozwijanie **Wicked Questions**. Warsztaty w Madrycie*

Appreciative Interviews, AI

(Pozytywne wywiady)

Odkryj fundamenty sukcesu i zbuduj na nich kolejne osiągnięcia (60 min.)

Co daje nam ta struktura? W mniej niż godzinę dowolnie duża grupa może wygenerować listę kryteriów koniecznych do osiągnięcia sukcesu. Poprzez ujawnianie „ukrytych" historii sukcesu struktura zachęca do pozytywnego myślenia i spontanicznego zrywu do działania. Jest to możliwe dzięki poszukiwaniu tego, co już zadziałało, oraz identyfikowaniu czynników sukcesu. Uczestnicy dodają sobie energii do działania, dzieląc się historiami sukcesu, zamiast prowadzić zwyczajowe przygnębiające rozmowy o problemach. Historie z życia wzięte są dowodem potwierdzającym lokalne rozwiązania. Służą jako obiecujące pierwowzory i dobre praktyki, zapewniając dane pozwalające identyfikować wzorce sukcesu. Ponadto, **Appreciative Interviews** pomagają odwrócić tendencję wielu organizacji z przeceniania wsparcia finansowego i technicznego na rzecz większego doceniania działań społecznych, które przynoszą realne korzyści.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestników: „Pracując w parach, opowiedz historię kiedy pracowałeś z innymi ludźmi, i jesteś dumny z tego, co osiągnęliście. Jaka to historia i co umożliwiło sukces? Najlepiej utwórz parę z kimś, kogo nie znasz dobrze.".

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nielimitowana liczba uczestników
- Krzesła ustawione tak, aby umożliwić rozmowę w parach, stoły nie są potrzebne.
- Kartki papieru do indywidualnych notatek uczestników
- Flipchart do zapisywania historii i czynników sukcesu

3. Aktywność uczestników

- Każdy jest włączony w dyskusję.
- Każdy ma ten sam czas i możliwość wniesienia swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Najpierw w parach, później w grupach czteroosobowych
- Zachęcaj do tworzenia grup o różnorodnym składzie.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw instrukcję „krok po kroku” i określ temat lub rodzaj historii, które mają opowiedzieć uczestnicy. Czas: 3 min.
- W parach uczestnicy na zmianę (7-10 min. na osobę) przeprowadzają wywiad i opowiadają swoją historię sukcesu, zwracając uwagę na to, co umożliwiło sukces. Czas:15-20 min.
- W grupach czteroosobowych każdy uczestnik opowiada historię swojego rozmówcy z pary. Poproś uczestników o wyłapywanie wzorców w warunkach sprzyjających sukcesom, i zapisywanie ich na kartce. Czas: 15 min.
- Poproś wszystkie grupy o prezentację spostrzeżeń i wzorców, i zapisz je na flipcharcie. Podsumuj, jeśli jest taka potrzeba. Czas: 10-15 min.
- Zapytaj: „Jak inwestujemy w warunki sprzyjające sukcesowi?” i „Jakie widzisz możliwości zrobienia jeszcze więcej?”. Użyj struktury **1-2-4-All** do znalezienia odpowiedzi na te pytania. Czas: 10 min.

Powyżej: *Wykorzystanie struktury **Appreciative Interviews**. Warsztaty w Peru*

Co można zyskać?

- Wyzwolić konstruktywną energię, zaczynając od pozytywnej nuty.
- Zdobyć i rozpowszechnić ukrytą wiedzę o pozytywnych doświadczeniach „z życia”.
- Pokazać całej grupie jednocześnie ścieżkę do osiągnięcia sukcesu.
- Oczekując pozytywnych zachowań, sprzyjasz ich spełnianiu (Efekt Pigmaliona).
- Zapoczątkować wzajemne uczenie się, wzajemny szacunek oraz budowanie społeczności.
- Pozwolić na badanie złożonych i zagmatwanych problemów.
- Utworzyć nową ekscytującą narrację grupową, np. „Patrzcie, jak wychodzimy z chaosu!”
- Powtarzanie wywiadów w krótkich cyklach może prowadzić do pozytywnych odchyleń od normy a przez to do innowacji i niesztampowych rozwiązań.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Przekształć niemoc i negatywne myśli wokół tematu dzięki pytaniu: „Kiedy to było, kiedy nam się udało, choćby w skromny sposób?”.
- Zacznij od: „Opowiedz mi historię o czasie, w którym....”.
- Poproś uczestników o nadanie tytułu historii swojego rozmówcy z pary.
- Zaproś uczestników do dodatkowych wywiadów w innych parach przed budowaniem wzorców.
- Poproś uczestników, aby zwracali uwagę na to, kiedy formułują opinię (co jest dobre, a co złe) lub pomysł o tym, jak mogą pomóc swojemu rozmówcy, a następnie powstrzymaj ich od dawania rad.
- Udostępnij wszystkim historie i wzorce.
- Dowiedz się więcej od praktyków tej struktury na stronie: https://appreciativeinquiry.champlain.edu (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Modyfikacje struktury

- Przedstaw graficznie na dużej ścianie tytuły historii oraz ich warunki i atrybuty sukcesu.
- Napisz i opublikuj kilka najbardziej inspirujących historii.
- Wyciągaj na światło dzienne historie, które pomogą uczestnikom dostrzec różnicę między małą zmianą zachowania a znaczącą zmianą na poziomie wartości lub zmianą w alokacji zasobów, lub obu. Podaj przykład.
- Śledź, jak wzbogacane szczegółami historie zaczynają ożywiać wizję grupy.
- Możliwe są grupy 8-osobowe zamiast 4-osobowych.
- Kontynuuj strukturą **Min Specs** do określenia tego, co jest bezwzględnie konieczne oraz tego, co jest całkowicie niedopuszczalne, aby osiągnąć sukces.

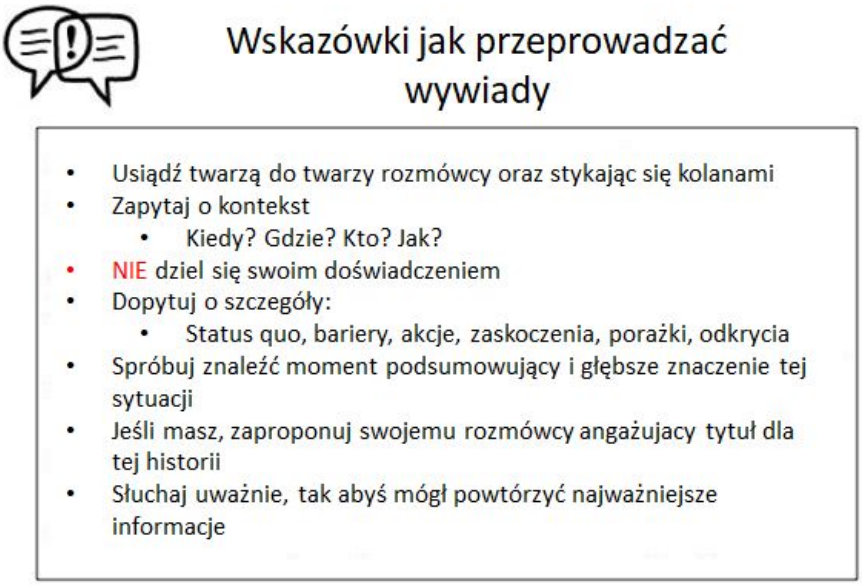
Przykłady zastosowań

- Dla zwiększenia koncentracji na kliencie dzięki „historiom, w których miała miejsce kreatywna i pozytywna interakcja z klientem”.
- Do rewizji kursów akademickich dzięki „historiom, gdy kurs lub doświadczenie edukacyjne miały głęboki wpływ na czyjeś życie”.
- Do naprawienia relacji między lekarzem a pacjentem dzięki „historiom, gdy odpowiedzialność za popełnienie błędu medycznego była otwarcie wzięta na siebie”.
- Do budowania zaufania i podniesienia morale w organizacji pozarządowej dzięki „historiom zza biurka, w których doświadczono poczucia solidarności, jakie zwykle ma się podczas pracy »w terenie«”. Co się do tego przyczyniło?
- Do wyjścia poza inicjatywę transformacyjną dzięki „historiom pierwszych sukcesów w warunkach rzeczywistych, które mogą pokierować naszą strategią na następne dwa lata”.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zaadaptowane od profesora Davida Cooperridera z Case Western Reserve University, oraz konsultanta dr. Tony’ego Suchmana.

Materiały dodatkowe



Powyżej: *Ściana wyklejona ilustracjami atrybutów i warunków sprzyjających sukcesowi w prezentowanych historiach*

Making Space with TRIZ

(Kreowanie przestrzeni z wykorzystaniem TRIZ)

Powstrzymaj bezproduktywne aktywności i zachowania, aby stworzyć przestrzeń dla innowacji (35 min.)

Każdy akt tworzenia jest najpierw aktem niszczenia.

– Pablo Picasso

Co daje nam ta struktura? Pozwala przygotować przestrzeń dla innowacji poprzez wsparcie grupy w porzuceniu tego, co już wie (chociaż rzadko się do tego przyznaje), tego, co powstrzymuje ją przed osiągnięciem sukcesu oraz poprzez zaproszenie jej do kreatywnej destrukcji. **TRIZ** pozwala bezpiecznie zakwestionować „święte krowy" i wspiera wywrotowe myślenie. Pytanie: „Co musimy przestać robić**,** by zbliżyć się do najistotniejszego celu?" indukuje prawdziwie zabawne, acz jednocześnie odważne dyskusje. Dzięki temu że uczestnicy się śmieją, możemy dostrzec problemy, które dotychczas były tabu, i skonfrontować się z nimi. Wraz z kreatywną destrukcją pojawiają się możliwości tworzenia, a praca u podstaw i innowacja pędzą, by zapełnić pustkę. Fruuu!

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

Wykorzystaj ten trzystopniowy proces:

- Stwórz listę wszystkiego, co pozwoli osiągnąć możliwie najgorszy rezultat dla obranej strategii postępowania czy też celu.
- Przejdź listę punkt po punkcie i zadaj sobie pytanie: „Czy cokolwiek, co robimy w tej chwili, w jakikolwiek sposób to przypomina?". Bądź całkowicie szczery, robiąc listę wszystkich nieproduktywnych aktywności/zajęć/procedur, które u siebie zauważasz.
- Przejdź przez wszystkie punkty na drugiej liście i zdecyduj, jakie kroki pozwolą ci zaprzestać tego, co kieruje cię w stronę niechcianych rezultatów.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup, od 4 do 7 krzeseł ustawionych wokół małych stołów (stoły opcjonalnie)
- Papier dla uczestników, by mogli notować.

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy w grupie są zaangażowani.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Grupy od 4 do 7 uczestników
- Znajome zespoły lub wymieszane grupy

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Po wprowadzeniu odbywają się trzy 10-minutowe segmenty.
- Przedstaw ideę **TRIZ** i zidentyfikuj jakiś niechciany rezultat. W razie potrzeby, poproś grupę o burzę mózgów i wybór jednego najbardziej niechcianego rezultatu. Czas: 5 min.
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-All**, by stworzyć listę wszystkiego, co jest w stanie zrobić, by osiągnąć jak najgorszy rezultat. Czas: 10 min.
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-All**, by stworzyć drugą listę rzeczy, które w rzeczywistości już robi, przypominających te z listy pierwszej. Czas: 10 min.
- Każda grupa wykorzystuje **1-2-4-All**, by dla każdego punktu na drugiej liście, wyznaczyć kroki mające na celu powstrzymanie opisanych w nim aktywności/zajęć/zachowań. Czas: 10 min.

Obejrzyj film, w którym Keith wykorzystuje **TRIZ** w CIMIT (Center for Integration of Medicine and Innovation Technology) w Bostonie. Grupa skupia się na ulepszeniu podstawowej opieki zdrowotnej poprzez stworzenie przestrzeni dla innowacji. Każdy, jakże zabawny krok **TRIZ** jest zilustrowany: https://tiny.pl/7g76q (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Co można zyskać?

- Stworzyć warunki do wypowiedzenia tego, co niewypowiedziane i do „wyjęcia trupów z szafy”.
- Stworzyć przestrzeń dla innowacji.

- Przygotować grunt dla kreatywnej destrukcji poprzez uczynienie najtrudniejszego zabawnym.
- Budować zaufanie poprzez wspólne usuwanie barier.
- **TRIZ** może być wykorzystany przed sesją tworzenia wizji lub zamiast niej.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Przystąpcie do **TRIZ** w duchu zabawy.
- Nie akceptuj pomysłów na podejmowanie nowych i dodatkowych aktywności: upewnij się, że sugestie dotyczą zatrzymywania czynności i zachowań zamiast rozpoczynania kolejnych – na to ostatnie warto poczekać.
- Zacznij z BARDZO niechcianym rezultatem; szybko potwierdź swoją sugestię z grupą.
- Doglądaj grup, które się głośno śmieją oraz tych, które wyglądają na zagubione.
- Daj grupom czas na zidentyfikowanie podobieństw w tym, co robią teraz, i eksplorację potencjalnych negatywnych konsekwencji takich działań.
- Zadbaj o to, by w ćwiczeniu uczestniczyły osoby mogące być potencjalnie zaangażowane w zaprzestanie obecnych działań; zapytaj również: „Kto jeszcze powinien być włączony?”.
- Poczyńcie realne decyzje, z czego zrezygnujecie (ponumerujcie swoje decyzje 1,2,3…) w formie „JA przestanę” i „MY przestaniemy”.

Modyfikacje struktury

- Pójdź dalej z drugą i trzecią iteracją, by pogłębić zrozumienie niechcianych rezultatów.
- Połącz rezultaty (kreatywna destrukcja) z szerokim przeglądem aktywności poprzez strukturę **Ecocycle Planning**.
- Podzielcie się akcjami, by zagłębić się w nie i zacementować poprzez użycie **Troika Consulting**, **Wise Crowds** czy **Open Space Technology**.

Przykłady zastosowań

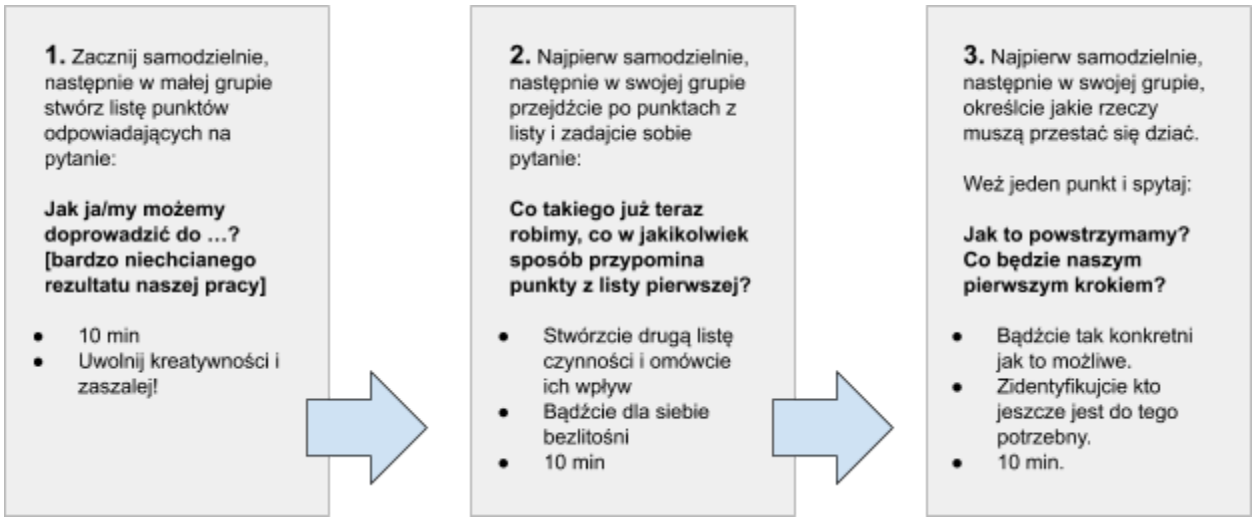
- W celu zapobiegnięcia szkód zadanych pacjentowi z powodu naruszeń bezpieczeństwa (np. zabieg operacyjny złej strony ciała, upadki pacjenta, błędy w administracji leków, zakażenia jatrogenne) z wszechstronnymi grupami (ang. *cross-functional*): „Co zrobić, by mieć pewność, że zawsze będziemy operować pacjenta po złej stronie?”.
- Aby pomóc liderom instytucji zrozumieć, w jaki sposób przypadkiem wykluczają zróżnicowaną narrację: „Jak tworzyć polityki i praktyki, które działają tylko dla wybranej garstki ludzi?”.
- Dla ekspertów z branży IT: „Jak upewnić się, że zbudujemy system, którego nikt nie będzie chciał używać?”.
- Dla grup liderów: „Jak upewnić się, że będziemy robić te same rzeczy z tymi samymi ludźmi, domagając się odmiennych rezultatów?”.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane małym elementem rosyjskiego podejścia do inżynierii – *Teoriya resheniya izobretatelskikh zadatch*: https://pl.wikipedia.org/wiki/TRIZ.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały pomocne do wprowadzenia **TRIZ***



Film pokazujący zastosowanie **TRIZ** z liderami z branży opieki zdrowotnej podczas CIMIT w Bostonie. Ćwiczenie facylituje Keith – *TRIZ: Unleashing Self-Organization*: https://cimit.typepad.com/cimit_forum_blog/2008/12/triz-unleashing-selforganization.html (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

15% Solutions

(15% rozwiązania)

Odkryjcie to, co leży w zasięgu waszych możliwości i zasobów, i skupcie się właśnie na tym (20 min.)

Nie można przekroczyć morza, stojąc i patrząc na wodę.

– Rabindranath Tagore

Co daje nam ta struktura? Pozwala odkryć działania, które – jakkolwiek niewielkie – każdy może wykonać. Efektem będzie co najmniej rozbieg, który może przyczynić się do dużej zmiany. **15% Solutions** pokazuje, że nie ma sensu trwać w poczuciu bezsilności czy lęku. Struktura pomaga ludziom wznieść się na kolejny poziom. Zachęca jednostki i grupy do skoncentrowania się na tym, co jest w zasięgu ręki, zamiast na tym, czego nie są w stanie zmienić. Za pomocą prostego pytania można odmienić dyskusję, kierując ją w kierunku tego, co może zostać osiągnięte, i znaleźć nieznane dotąd rozwiązania poważnych problemów. Poruszenie kilku "kamieni" może wywołać lawinę, która zmieni cały krajobraz.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Nawiązując do osobistych wyzwań uczestników lub wyzwania grupy, zapytaj: „Jakie jest twoje 15%? W jakim obszarze masz możliwość i wolność działania? Co możesz zrobić bez dodatkowych zasobów lub większej władzy?”.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup
- Krzesła dla osób siedzących w grupach po 2-4 osoby; stoły nie są wymagane.

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy objęci ćwiczeniem są zaangażowani.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w parach lub małych grupach

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Najpierw każda osoba samodzielnie tworzy listę **15% Solutions**. Czas: 5 min.
- Uczestnicy dzielą się swoimi pomysłami w małych grupach (2-4 osób). Czas: 3 min. na osobę; każdy po kolei.
- Członkowie grup konsultują się ze sobą (dopytują, by zrozumieć i udzielają porad). Czas: 5-7 min. na osobę; każdy po kolei.

Co można zyskać?

- Oddalić się od ograniczeń, negatywnego myślenia i poczucia bezsilności.
- Wspomóc ludzi w odnajdywaniu siły indywidualnej i zbiorowej.
- Odkryć oddolne rozwiązania.
- Podzielić się realnymi rozwiązaniami i pomóc sobie nawzajem.
- Zbudować zaufanie.
- Pamiętać o niewykorzystanej wydajności i wolnych zasobach (15% jest zawsze na wyciągnięcie ręki).
- Ograniczyć marnotrawstwo.
- Przejść od pozycji „wiem” do pozycji „robię”.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Sprawdź każdy punkt, aby upewnić się, że leży w gestii uczestników.
- Bądź gotów na ZNACZĄCE rezultaty pojawiające się w wyniku efektu motyla.
- Wynajdywanie koła na nowo jest w porządku.
- Każde użycie **15% Solutions** zwiększa zrozumienie tego, co jest możliwe.
- Jasne, wspólne cele i ramy nadadzą spójność wielu **15% Solutions**.
- Pytanie o **15% Solutions** uczyń swoim nawykiem na spotkaniach (w przeciwnym rodzaju tego typu pomysły są pomijane i pozostają niezauważone).
- Podczas prezentowania pomysłu opowiedz historię małej zmiany poczynionej przez jedną osobę, której efektem była duża zmiana.
- Dowiedz się więcej od profesora Garetha Morgana, który spopularyzował tę koncepcję.

Modyfikacje struktury

- Naturalna synergia ze strukturami **Troika Consulting**, **Wise Crowds**, **Open Space Technology**, **Helping Heuristics** i **Integrated~Autonomy**.
- Wracając do grupy, możesz zapytać: „Co ostatnio zrobiliście ze swoimi 15%?”.

Przykłady zastosowań

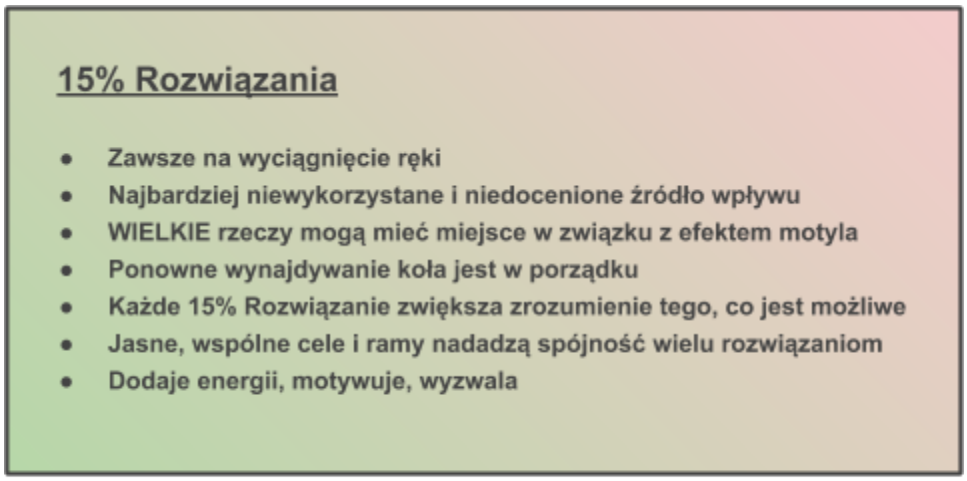
- Przy każdej inicjatywie zmierzającej do rozwiązania problemu lub planowania, kiedy szukasz sposobu na zachęcenie uczestników do wzięcia inicjatywy.
- Jako część raportu osoby prowadzącej sesje struktury **Open Space Technology**.
- Przy okazji jakiegokolwiek wyzwania, które do sukcesu wymaga zmiany w wielu osobach.
- Dla generowania niewielkich „partii” sukcesu, które mogą łączyć się w mało skomplikowany prototyp, będący łatwy i tani w testowaniu (ang. *low-fidelity prototype*).

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez profesora Garetha Morgana.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały przydatne przy wprowadzaniu **15% Solutions***



Troika Consulting

(Trójkąt wsparcia)

Otrzymaj szybko realną i kreatywną pomoc od kolegów (30 min.)

Słuchanie jest trudne, bo wymaga od nas dużej stabilności wewnętrznej, dzięki której nie potrzebujemy udowadniać sobie nic przemówieniami, argumentami, oświadczeniami czy deklaracjami. Prawdziwi słuchacze nie mają potrzeby podkreślania swojej obecności. Mogą nieskrępowanie przyjmować i akceptować.

– Henri Nouwen

Co daje nam ta struktura? Pomaga ludziom uzyskać wgląd w problemy, z którymi się stykają, i skorzystać z rad osób będących obok, aby te problemy rozwiązać. W trakcie krótkich „konsultacji" uczestnicy proszą o pomoc i natychmiast otrzymują porady od dwóch innych osób. Coaching grupowy (ang. *peer-to-peer coaching*) pomaga odkrywać proste rozwiązania, dostrzegać wzorce i udoskonalać pomysły. Jest to łatwy i skuteczny sposób na budowanie wsparcia poza formalnymi relacjami służbowymi. **Troika Consulting** pomoże wszystkim, którzy chcą otrzymać pomoc od współpracowników i znajomych.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś grupę do odpowiedzi na dwa pytania: „Jakie wyzwanie masz przed sobą?” oraz „Jakiej pomocy potrzebujesz?”.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba małych grup
- Po trzy krzesła „kolano przy kolanie”, w okręgu. Bez stołu!

3. Aktywność uczestników

- W każdej rundzie jeden uczestnik jest „klientem” a pozostali „konsultantami”.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na otrzymanie i zaoferowanie coachingu.

4. Podział na grupy

- Trzyosobowe grupy
- Uczestnicy ze odrębnych środowisk i specjalizacji pozwolą uzyskać najlepsze rezultaty.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Zaproś uczestników do zastanowienia się nad pytaniem (wyzwaniem i potrzebną pomocą), które chcą zadać, gdy będą w roli klienta. Czas: 1 min.
- Pierwsza osoba w grupie wcielająca się w rolę klienta zadaje pytanie. Czas: 1-2 min.
- Konsultanci zadają pytania uzupełniające, przybliżające sytuację. Czas: 1-2 min.
- Klient odwraca się o 180 stopni, tak aby siedzieć plecami do konsultantów.
- Konsultanci generują pomysły, sugestie i porady coachingowe. Czas: 4-5 min.
- Klient odwraca się twarzą do konsultantów i dzieli się tym, co było dla niego najbardziej wartościowe. Czas: 1-2 min.
- Osoby zamieniają się rolami i powtarzają kroki.

Co można zyskać?

- Udoskonalić swoje umiejętności proszenia o pomoc.
- Nauczyć się formułować problemy i wyzwania w przejrzysty sposób.
- Udoskonalić swoje umiejętności słuchania i konsultacji.
- Wykształcić umiejętność pracy między dyscyplinami i silosami.
- Zbudować zaufanie w grupie poprzez wzajemne wsparcie.
- Wspierać umiejętność samoorganizacji w grupie.
- Stworzyć warunki do wygenerowania rozwiązań, które wcześniej nie były oczywiste.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Poproś uczestników o połączenie się w grupy ze zróżnicowanymi rolami/funkcjami.
- Zasugeruj, aby uczestnicy pilnowali siebie nawzajem przed wpadaniem w pułapki (np. przed pochopnym wyciąganiem wniosków).
- Poproś uczestników o zwracanie uwagi na schematy dotyczące udzielanej pomocy. Idealnym rozwiązaniem jest delikatnie prowokować pytaniem: „Co widzisz, czego oni, twoim zdaniem, nie dostrzegli?”.
- Powiedz uczestnikom, aby podejmowali ryzyko, przy jednoczesnym zachowaniu empatii.
- Jeśli pierwsza runda coachingu nie będzie wystarczająco wydajna, zróbcie kolejną.
- Pamiętaj, że dwie rundy po 10 minut na klienta są bardziej efektywne niż jedna 20-minutowa.
- Zadbaj o bezpieczną przestrzeń: jeśli dzielisz się jakimiś historiami, rób to rozsądnie.
- Pytania skłaniające do autorefleksji i korekty własnych zachowań są często bardziej skuteczne niż porada zawierająca konkretne rozwiązanie.

- Poproś klientów, aby byli skoncentrowani i otwarci na autorefleksję. Zapytaj ich: „Co tu się dzieje? Jak odczuwasz to, co się tu dzieje?”.
- Uczyń z **Troika Consulting** rutynową praktykę na spotkaniach i konferencjach.

Modyfikacje struktury

- Łącz z **15% Solutions**: każdy klient dzieli się swoim 15% rozwiązania, gdy prosi o coaching.
- Prośba do klienta o odwrócenie się plecami do konsultantów po zadaniu pytania i doprecyzowaniu wyzwania wzmaga ciekawość, podnosi poziom słuchania, zwiększa empatię i chęć podejmowania ryzyka. Alternatywą jest nieodwracanie się klienta, co też jest opcją, którą możesz przetestować.
- Ogranicz coaching do generowania pytań rozjaśniających wyzwanie: bez dawania rad.
- Łącz ze strukturami **Helping Heuristic** lub **Heard, Seen, Respected** czy **Nine Whys**.

Przykłady zastosowań

- Na początek i koniec spotkań zespołów
- Po prezentacji, aby dać uczestnikom czas na sformułowanie i wybranie właściwych rozwiązań.
- Dla uczniów, aby mogli pomagać sobie nawzajem i promować wzajemne uczenie się wśród rówieśników (ang. *peer-to-peer learning*).
- W trakcie konferencji i spotkań dużych grup
- Jako oddolna praktyka w grupie.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez profesora Garetha Morgana.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiał, który może pomóc przy wprowadzaniu **Troika Consulting**.*

Kroki i harmonogram

1. Połącz uczestników w trzyosobowe grupki
2. 7 – 10 minut na osobę
3. Spędź 1-2 minuty dzieląc się swoimi pomysłami na akcje (włączając w to 15% Solutions)
4. Spędź 5-7 minut na dzielenie się feedbackiem i poradami od konsultantów
5. Przez 1-2 minuty podziękuj konsultantom i podziel się tym co było najbardziej wartościowe
6. Przejdź do kolejnej osoby

What, So What, Now What? W^3

(Co, Więc co, I co teraz?)

Popatrzmy wspólnie na dotychczasowy postęp i zdecydujmy, jakie zmiany wprowadzić (45 min.)

Co daje nam ta struktura? Pomaga grupom budować zrozumienie, zachęca do skoordynowanej akcji i pozwala uniknąć bezproduktywnego konfliktu. Umożliwia wysłuchanie każdego głosu, zebranie spostrzeżeń i kształtowanie nowego kierunku. Osiąganie postępów etapami jest dzięki temu praktyczne – od zebrania faktów o tym „Co się wydarzyło?”, do nadawania sensu tym faktom dzięki „Więc co?”, i w końcu logicznego następstwa działań poprzez „I co teraz?”. Współdzielony rozwój eliminuje większość nieporozumień, które w innym przypadku mogłyby być kością niezgody co do działań. Voila!

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Po wspólnym doświadczeniu, zapytaj: „CO? Co się wydarzyło? Co zauważyliście, jakie fakty lub obserwacje wyszły na pierwszy plan?”. Później, gdy wszystkie istotne obserwacje zostaną zebrane, zapytaj: „WIĘC CO? Dlaczego to jest ważne? Jakie wzorce lub wnioski się kształtują? Jakie hipotezy możemy sformułować?”. Później, gdy nadany zostanie sens, zapytaj: „I CO TERAZ? Jakie działania mają sens?”.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nielimitowana liczba grup
- Krzesła do siedzenia w małych grupach od 5 do 7 osób
- Małe stoły (opcjonalnie)
- Papier do tworzenia list, przy dużej grupie może być potrzebny flipchart do zbierania odpowiedzi.
- Gadający Przedmiot (obiekt wspomagający rozmowę – *przyp. tłum.*) (opcjonalnie)

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy w grupie są zaangażowani.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

- Jest większe prawdopodobieństwo, że każdy będzie mógł zabrać głos, jeśli w każdej grupie będzie facylitator dbający o to, aby w danej chwili grupa pracowała tylko nad jednym pytaniem.

4. Podział na grupy

- Indywidualnie
- Grupy 5-7 osób
- Całą grupą
- Znajome zespoły lub wymieszane grupy

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Jeśli zajdzie taka potrzeba, opisz sekwencję kroków i pokaż „Drabinę wnioskowania” (Zobacz: „Materiały dodatkowe”). Jeśli grupa liczy 10-12 osób lub jest mniejsza, zrób jedno wprowadzenie. Jeśli grupa jest większa, podziel ją na mniejsze.
- Pierwszy etap: „Co?”. Każdy przez 1 min. pracuje samodzielnie nad pytaniem: „Co się wydarzyło? Co zauważyłeś/zauważyłaś, jakie fakty lub obserwacje wyszły na pierwszy plan?”, później 2-7 min. praca w małych grupach. Czas: 3-8 min.
- Małe grupy dzielą się istotnymi faktami z całą grupą i spisują je w jednym miejscu. Czas: 2-3 min.
- Jeśli zajdzie taka potrzeba, przypomnij uczestnikom, o co chodzi w pytaniu „Więc co?”.
- Drugi etap: „Więc co?”. Każdy przez 1 min. pracuje samodzielnie nad pytaniem: „Dlaczego to jest ważne? Jakie wzorce lub wnioski się kształtują? Jakie hipotezy mogę/możemy sformułować?”, później 2-7 min. praca w małych grupach. Czas: 3-8 min.
- Małe grupy dzielą się istotnymi wzorami, hipotezami i wnioskami z całą grupą i spisują je w jednym miejscu. Czas: 2-5 min.
- Trzeci etap: „I co teraz?”. Każdy przez 1 min. pracuje samodzielnie nad pytaniem: „I co teraz? Jakie działania mają sens?”, później 2-7 min. praca w małych grupach. Czas: 3-8 min.
- Grupy dzielą się działaniami, dyskutują o nich i spisują je w jednym miejscu. Można dzielić się dodatkowymi spostrzeżeniami. Czas: 2-10 min.

Co można zyskać?

- Zbudować wspólne rozumienie tego, jak ludzie rozwijają odmienne perspektywy, pomysły i uzasadnienia dla działań i decyzji.
- Upewnić się, że uczenie się następuje przez wspólne doświadczenie: brak informacji zwrotnej = brak nauki.
- Uniknąć powtarzania tych samych błędów lub dysfunkcji.
- Uniknąć niezgody w kwestii działań wynikających z braku jasności co do faktów lub ich interpretacji.

- Wyeliminować tendencję do podejmowania działań zbyt pospiesznie, zostawiając w tyle ludzi.
- Zebrać wszystkie dane i obserwacje, aby każdy mógł rozpocząć w pełni wdrożony.
- Uszanować zarówno historię, jak i nowatorstwo tego, co jest odkrywane.
- Zbudować zaufanie i zredukować niepokój poprzez wspólne uczenie się na każdym etapie wspólnego doświadczenia.
- Nadać sens złożonym wyzwaniom w sposób, który uwolni działanie.
- Doświadczyć tego, że pytania mają większą moc od odpowiedzi, ponieważ zapraszają do aktywnej eksploracji.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Ćwicz, ćwicz, ćwicz… wtedy **What, So What, Now What?** będzie naturalne jak oddychanie.
- Upewnij się, że każda grupa wie, jak odpowiedzieć na każde pytanie (niektóre grupy mogą nie być pewne co pasuje do każdej kategorii). Jeśli zajdzie taka potrzeba, podziel się przykładami z całą grupą.
- Zwróć uwagę na wyrażane emocje w odpowiedzi na „Co?" (np. raczej „wiele osób uśmiechało się lub śmiało" niż sugerowanie, że ludzie byli „szczęśliwi").
- W trakcie dzielenia się odpowiedziami z całą grupą, zbieraj jedną ważną odpowiedź naraz. Nie próbuj zbierać pozostałych odpowiedzi lub zachęcać do czytania długiej powtarzalnej listy od każdej pojedynczej grupy. Szukaj odpowiedzi unikalnych i pełnych znaczenia.
- Interweniuj, kiedy ktoś próbuje przeskoczyć etapy w „Drabinie wnioskowania".
- Nie wskakuj do etapu „Więc co?" za szybko. Może to być zbyt trudne dla ludzi, aby połączyć obserwacje bezpośrednio ze wzorami. To najtrudniejsze ze wszystkich trzech pytań. Użyj „Drabiny wnioskowania" dla przypomnienia logicznych kroków „w górę drabiny", od obserwacji do akcji.
- Doceniaj szczerą informację zwrotną i zauważaj ją.
- Wygospodaruj czas na podsumowanie – nie lekceważ go i nie pospieszaj.
- Niech podsumowanie będzie regułą przy **What, So What, Now What?**, sprawne, pod koniec całości.

Modyfikacje struktury

- Stosuj Gadający Przedmiot w każdej rundzie. Hamuje pośpiech i zwiększa efektywność podczas pracy z **What, So What, Now What?**.
- Poświęć więcej czasu na pytanie „Co?", wyłaniając elementy, które układają się we wspólne kategorie. Na przykład, fakty z dowodami (np. przemówiła każda z osób w grupie) i emocje (np. czułem radość, ludzie w mojej grupie uśmiechali się i śmiali, przeszedłem od stanu rozpaczy do nadziei).
- Dodaj pytanie: „Co jeśli?" pomiędzy „Więc co?" a pytaniem „I co teraz?".

- Przy pytaniu „Więc co?” układaj elementy we wzory, wnioski, hipotezy/dedukcję, przekonania.
- Zaproś małe grupy chętnych osób do podsumowania na forum całej grupy. Ludzie silnie reagujący i zróżnicowani pod względem pełnionych ról również powinni zostać zaproszeni.

Przykłady zastosowań

- Rozpocznij od **What, So What, Now What?**, aby zarysować historię oraz znaczenie wydarzeń poprzedzających spotkanie.
- Do podsumowania każdego tematu spotkania generującego złożone i kontrowersyjne odpowiedzi
- Dla grup, których członkowie mają mocne opinie lub dominują w rozmowie.
- Dla ludzi, którzy mają trudności ze słuchaniem osób o odmiennych doświadczeniach.
- Aby zastąpić lidera, który mówi ludziom, co mają myśleć, jakie wyciągać wnioski lub jakie podejmować działania (często nieintencjonalnie).
- Jako standardowy punkt kończący wszystkie spotkania
- Zaraz po szokującym wydarzeniu
- Aby uzyskać informację zwrotną w warunkach akademickich (np. od studentów dla nauczycieli). Podziękowania dla Barish Gollan.

Zobacz film wyjaśniający strukturę **What, So What, Now What?** – *Liberating Structures for Instructor Feedback*: https://youtu.be/sUs5zLGx2E4 (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Więcej o Gadających Przedmiotach: może nim być cokolwiek, co jesteś w stanie podać dalej od osoby do osoby. Kiedy go trzymasz, możesz mówić. Jeśli nie jesteś w jego posiadaniu, słuchasz. Naturalne przedmioty są przyjemne do trzymania w rękach. Zabawne elementy sztuki mogą również pomóc rozluźnić atmosferę przy bardzo poważnych tematach. Na szybko – książka lub długopis również się sprawdzą.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Chris Argyris wprowadził „Drabinę wnioskowania” w *Reasoning, learning and action: Individual and organizational* (San Francisco: Jossey-Bass, 1982). Peter Senge spopularyzował ją w *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).

Materiały dodatkowe

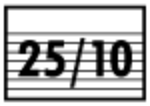
Poniżej: *Prezentacja materiałów dla wprowadzenia **What, So What, Now What?***

Drabina wnioskowania

Wskazuje na wartość procesu wnioskowania krok po kroku we wprowadzeniu lub działaniach podsumowujących. Na drabinie szczególnie podkreślono wizualnie wartość trzymania się na niskim poziomie. Można dzięki temu uniknąć nieporozumień i sporów.

Działania	Podejmuję w oparciu o przekonania
Przekonania	Przyjmuję przekonania o świecie
Wnioski	Wyciagam na podstawie założeń
Założenia	Tworzę w oparciu o znaczenia
Znaczenia	Dodaję znaczenia (kulturowe & osobiste)
Dane	Selekcjonuję z poczynionych obserwacji

Obserwowalne dane i doświadczenia



25/10 Crowd Sourcing

(25/10 czerpanie z tłumu)

Szybko generuj i wybieraj najlepsze pomysły grupy, aby podjąć akcję (30 min.)

Rzeczywistość jest jedynie powszechnie akceptowanym przeczuciem.

– Lily Tomlin

Co daje nam ta struktura? Pomaga dużym grupom w tworzeniu i porządkowaniu odważnych pomysłów do działania, w 30 minut lub mniej! Korzystając z **25/10**, można popularyzować oddolne innowacje dzięki naświetleniu pojawiających się wzorców. Choć jest to zabawna, szybka i nieformalna aktywność, pozwala wygenerować poważne, celne i śmiałe pomysły, a następnie wykorzystać mądrość całej grupy do zidentyfikowania najwyżej ocenionych dziesięciu z nich. Uwaga, można się zdziwić!

Pięć zasadniczych elementów (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestników, aby w sposób odważny i nieskrępowany spróbowali odkryć najlepsze ze swoich pomysłów, pytając: „Gdybyś był dziesięć razy odważniejszy, jaki śmiały pomysł byś zaproponował? Od których kroków byś zaczął?”.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Otwarta przestrzeń bez krzeseł i stołów
- Uczestnicy będą stali w sali oraz przemieszczali się po niej w sposób chaotyczny
- Kartki – po jednej na uczestnika

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy są uwzględnieni i uczestniczą w tym samym czasie.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Samodzielnie, aby stworzyć odważny pomysł i pierwszy krok do jego realizacji, i zapisać go na kartce. Później w parach, aby wymienić się pomysłami.
- Znowu samodzielnie, aby ocenić kartkę trzymaną w dłoni.
- Na końcu całą grupą, aby podzielić się najlepiej ocenionymi pomysłami.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wyjaśnij proces: Najpierw każdy z uczestników zapisuje na kartce swój odważny pomysł i pierwszy krok do wprowadzenia go w życie. Następnie uczestnicy przemieszczają się po sali, jak najczęściej wymieniając się kartkami. Na tym etapie nie czytamy ich treści. Gdy zadzwoni dzwonek, ludzie zatrzymują się, dobierają w pary i wymieniają opiniami na temat zawartości kartek, które mają w rękach (można też skorzystać z opcji, w której ludzie po cichu czytają zawartość swoich kartek). Następnie uczestnicy indywidualnie oceniają pomysł i krok widniejący na kartce, i w skali od 1 do 5 przypisują mu ocenę po zewnętrznej stronie kartki. Ten krok to „Przeczytaj i oceń”. Na ustalony sygnał ludzie znowu wymieniają się kartkami, do czasu w którym ponownie usłyszą dzwonek i będzie miało miejsce kolejne „Przeczytaj i oceń”. Ten cykl powtarzany jest pięć razy. Po piątym „Przeczytaj i oceń” uczestnicy sumują oceny z kartki, którą trzymają w ostatniej rundzie. Na koniec, pomysły z dziesięcioma najwyższymi punktacjami są identyfikowane i prezentowane całej grupie. Czas na wyjaśnienie: 3 min.
- Zaprezentuj jedną wymianę wraz z oceną, używając przykładowej karteczki, aby rozwiać wątpliwości uczestników. Nie czytaj zawartości, jedynie przedstaw mechanikę ćwiczenia. Ten proces potrafi być dla niektórych mylący. Czas: 2 min.
- Poproś każdego z uczestników o zapisanie jednego odważnego pomysłu i pierwszego kroku w jego realizacji na kartce. Czas: 5 min.
- Przeprowadź pięć 3-minutowych wymian wraz z omówieniem i oceną pomysłów w trakcie (będzie słychać śmiech). Czas: 15 min.
- Poproś uczestników, aby podliczyli oceny na kartce, z którą zostali na koniec.
- Znajdź najwyżej oceniane pomysły w całej grupie poprzez odliczanie. Zapytaj: „Kto ma 25?”. Poproś każdego zgłaszającego się uczestnika o przeczytanie na głos zawartości kartki. Pytaj dalej: „Kto ma 24?”, „Kto ma 23?”... Skończ, gdy najlepsze dziesięć pomysłów zostanie znalezionych i zaprezentowanych grupie. Czas: 5 min.
- Zakończ, pytając grupę: „Co zwróciło twoją uwagę w trakcie **25/10**?”.

Co można zyskać?

- Rozwinąć zdolność grupy do szybkiego korzystania z bardzo różnorodnych źródeł wiedzy.
- Uzyskać wyniki, które są bardziej prawdopodobne, bo zostały stworzone w przejrzysty sposób, bez ingerencji osób trzecich i porad z zewnątrz.

- Wytworzyć synergię różnych poglądów, budując spójność grupy.
- Zachęcić początkujących innowatorów do odważnego myślenia i natychmiastowego tworzenia praktycznych pierwszych kroków i możliwych do przetestowania hipotez.
- Stworzyć grunt dla dobrych pomysłów i ukierunkowanych eksperymentów.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Niektóre wyniki mogą być niepoprawne. Jeśli na koniec uczestnik ma kartkę z większą lub mniejszą liczbą ocen niż pięć, poproś go o wyciągnięcie średniej wyników i pomnożenie jej przez pięć.
- Poproś grupę, aby wybrała jeden odważny pomysł i pierwsze kroki, omówcie je, aby zostały wyjaśnione szczegółowo i bardziej przekonująco.
- Zaproponuj totalnie zabawną ale przejrzystą skalę ocen, na przykład: 1 = Nie moja para kaloszy, 5 = Coś fantastycznego. Grupa musi zrozumieć system ocen i zgodzić się z nim, jeśli ma być on wykorzystywany do podejmowania decyzji.
- Rozpoczynając i demonstrując jedną interakcję wymiany i zdobywania punktów, nie spiesz się i poproś o opinię, szczególnie jeśli masz do czynienia z dużą grupą.
- Aby utrudnić podglądanie wyników z wcześniejszych rund, zakryj drugą stronę kartką samoprzylepną.
- Umieść wszystkie kartki na ścianie lub na tablicy, z najwyżej punktowanymi pomysłami na górze.

Modyfikacje struktury

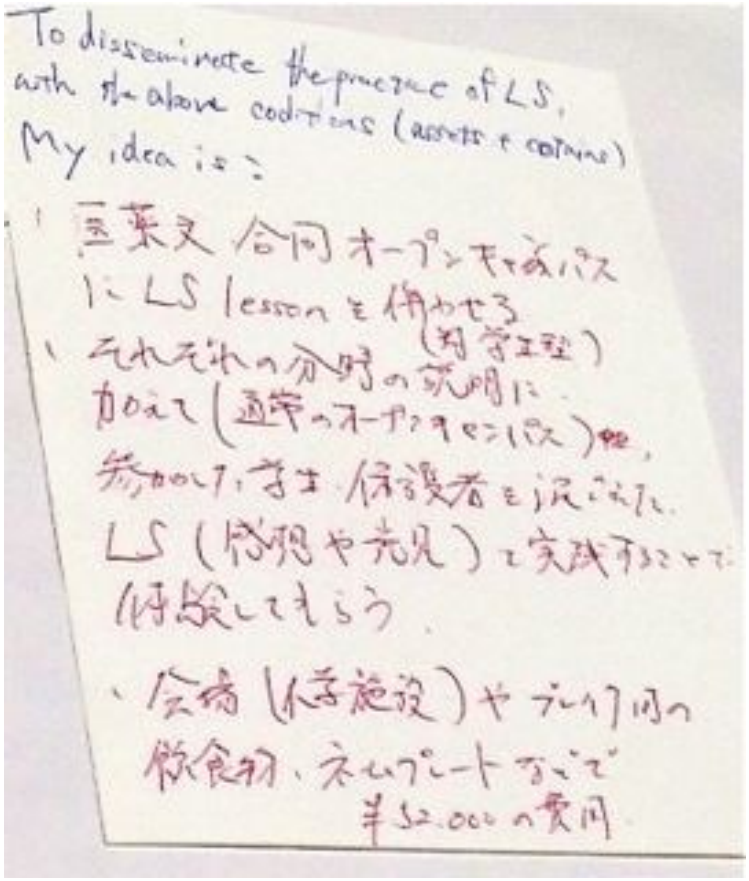
- Użyj najwyżej punktowanych dziesięciu pomysłów jako bazy do opracowania planu działania lub do użycia struktury **Open Space Technology**.
- Nadaj większą wagę punktacji pomysłów lub eksperymentów, które posiadają możliwe do przetestowania hipotezy. „Jakie dowody wskażą na to, że twój pomysł zadziałał? Jak przetestujesz swój pomysł?”.
- Wykonaj drugą rundę **25/10**, która obejmuje osoby spoza aktualnej grupy (*aka* Cloud Sourcing!).
- Zaczynaj i kończ spotkania, używając **25/10**.
- Ułóż dziesięć najwyżej ocenianych pomysłów w strukturach **Agreement-Certainty Matrix** lub **Ecocycle Planning**.
- Zamiast prosić o odważne pomysły, zapytaj: „Gdybyś mógł podjąć jedną decyzję, która powstrzymuje cię od działania, co by to było? Jaki jest twój pierwszy krok, aby to zrobić?”.
- Zamiast pytać o odważne pomysły, zapytaj: „Jakiej odważnej rozmowy nie prowadzisz? Jaki pierwszy krok pozwoli ci nabrać odwagi?”.
- Zamiast pytać o odważne pomysły, zapytaj: „Jak myślisz, co może się wydarzyć w przyszłości? Jaki pierwszy krok możesz zrobić już teraz, aby przechylić szalę w tym kierunku?”.

Przykłady zastosowań

- Do priorytetyzacji pomysłów i ożywienia społeczności **Open Space Technology** lub „antykonferencji” (tworzonej przez uczestników)
- Do naświetlenia odważnych pomysłów na początku konferencji lub grupy zadaniowej
- Do podsumowania ważnego spotkania
- Dla kręgu zamykającego, aby dzielić się pomysłami i wzmacniać więzi między członkami grupy. Zobacz: „Developing Competencies for Physician Education” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza oraz Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez improwizatorów, w tym Keitha Johnstona.



Powyżej: *Wyniki struktury **25/10**. Warsztaty w Japonii*

Poniżej: *Uczestnik umieszcza na tablicy najwyżej oceniane odważne pomysły. Warsztaty we Włoszech*

Wise Crowds

(Mądre tłumy)

Wydobądź mądrość grupy, korzystając z dynamicznych rund odpowiedzi (15 min na osobę).

Każda podróż ma swój tajemny cel, którego podróżny nie jest świadomy.

– Martin Buber

Co daje nam ta struktura? Struktura **Wise Crowds** umożliwia natychmiastowe zaangażowanie zarówno małej, jak i dużej grupy we wzajemną pomoc. Można umówić się na konsultację **Wise Crowds** z jedną małą grupą złożoną z czterech lub pięciu osób lub z wieloma małymi grupami jednocześnie lub, podczas większego zgromadzenia, z grupą liczącą sto lub więcej osób. Osoby, zwane „klientami", mogą poprosić o pomoc i uzyskać ją w krótkim czasie od wszystkich pozostałych członków grupy. Każda indywidualna konsultacja wykorzystuje wiedzę i pomysłowość wszystkich obecnych osób. Uczestnicy zyskują jasność i zwiększają swoją zdolność do autokorekty i zrozumienia. **Wise Crowds** rozwijają zdolność ludzi do proszenia o pomoc. Pogłębiają umiejętność prowadzenia dochodzeń i konsultacji. Relacje oparte na wsparciu tworzą się bardzo szybko. Podczas sesji **Wise Crowds** seria indywidualnych konsultacji sprawia, że nauka ma większą moc, bo każdy uczestnik kilka razy z rzędu korzysta nie tylko z bycia klientem, ale także z bycia konsultantem. Konsultacje z **Wise Crowds** ułatwiają osiągnięcie przejrzystości. Grupa może okazać się lepsza od eksperta!

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Poproś każdego uczestnika aby, kiedy nadejdzie jego kolej bycia „klientem", krótko opisał swoje wyzwanie i poprosił innych o pomoc.
- Poproś pozostałych uczestników, aby działali jako grupa „konsultantów", których zadaniem jest pomóc „klientowi" w wyjaśnieniu jego wyzwania i udzielić porad lub zaleceń.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Grupy 4- lub 5-osobowe, dla każdej grupy krzesła oraz mały stół lub tylko krzesła ustawione w okręgu, bez stołów
- Papier do robienia notatek dla każdej z grup

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy są zaangażowani.
- Wszyscy mają tyle samo czasu, aby prosić o pomoc i otrzymać ją.
- Wszyscy mają równe szanse na zaoferowanie pomocy.

4. Podział na grupy

- Grupy 4- lub 5-osobowe
- Wskazane są grupy mieszane pod względem funkcji, poziomu czy dyscypliny.
- Osoba prosząca o pomoc, „klient”, po wyjaśnieniu pytania konsultacyjnego, odwraca się plecami do konsultantów.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Każda osoba prosząca o pomoc ma swoje piętnaście minut podzielone w następujący sposób:
  - Klient przedstawia zagadnienie i prośbę o pomoc. Czas: 2 min.
  - Konsultanci zadają klientowi pytania wyjaśniające. Czas: 3 min.
  - Klient odwraca się plecami do konsultantów i przygotowuje się do robienia notatek.
  - Konsultanci zadają pytania, udzielają porad i rekomendacji, pracując jako zespół. Czas: 8 min.
  - Klient przekazuje konsultantom informację zwrotną: co było przydatne i co wynosi ze sobą z tej sesji. Czas: 2 min.

Co można zyskać?

- Doskonalić umiejętności udzielania, otrzymywania i proszenia o pomoc.
- Uzyskać trwałe rezultaty, ponieważ jednostki i grupa wymyśliły je wspólnie, bez „wiedzy specjalistycznej z zewnątrz”.
- Wykorzystać inteligencję całej grupy bez czasochłonnych drugoplanowych prezentacji.
- Uwolnić mądrość i kreatywność płynącą z poszczególnych dyscyplin i specjalizacji.
- Zastąpić nudne prezentacje i aktualizacje skuteczną alternatywą.

- Aktywnie budować zaufanie poprzez wzajemne wsparcie i bezpośrednią współpracę.
- Ćwiczyć słuchanie bez mechanizmów obronnych.

Wartościowe pytania

- Dlaczego… Dlaczego… Dlaczego... ta sprawa lub aktywność jest ważna dla ciebie i dla organizacji?
- Czy przychodzi ci do głowy historia lub ważne wydarzenie, które może zobrazować wyzwanie, z jakim się mierzysz?
- Czy jest miejsce, w którym ten problem został już rozwiązany częściowo lub całkowicie, i nie zostało to jeszcze dostrzeżone?
- Kto powinien być włączony w ten temat? Jak on/ona/oni postrzegają lub doświadczają tego wyzwania?
- Jeżeli jednej nocy utraciłbyś swoje dotychczasowe rezultaty pracy na ten temat, to które fragmenty chciałbyś odbudować?
- Jakich metod użyłeś i jakie prototypy zbudowałeś do tej pory?
- Jakie akcje, które chciałbyś cofnąć lub powtórzyć, podjąłeś do tej pory?
- Które z Liberating Structures mogą tu pasować?
- Co może być zrobione teraz, jako kolejny krok?

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Zaproś bardzo zróżnicowaną grupę do pomocy (nie tylko ekspertów i liderów).
- Poproś uczestników, aby zwracali sobie wzajemnie uwagę, gdy wpadną w pułapkę (np. przeskakując do akcji przed wyjaśnieniem celu lub problemu). Zapoznaj się ze strukturą **Helping Heuristics**, aby uzyskać pełną listę niepożądanych wzorców podczas pomagania lub proszenia o pomoc.
- Przypomnij uczestnikom, aby starali się skupić na bezpośrednim doświadczeniu klienta, pytając: „Co się tutaj dzieje? Jak doświadczasz tego, co się dzieje?”.
- Doradzaj konsultantom, aby podejmowali ryzyko, zachowując empatię.
- Unikaj sytuacji, w których niektórzy uczestnicy nie wejdą w rolę klienta: każdy ma co najmniej jedno wyzwanie!
- Jeśli pierwsza runda jest słaba, spróbuj kolejnej.
- Poproś uczestników, aby nie wahali się przedstawiać złożonych wyzwań, dla których nie ma łatwych odpowiedzi.

Modyfikacje struktury

- Ogranicz konsultacje do zadawania tylko uczciwych, otwartych pytań dla uzyskania osobistej jasności, koncentrujących się na pomocy klientowi. Innymi słowy, możesz

zabronić sugerowania odpowiedzi i dawania rad (zawoalowanych w pytanie) lub jakichkolwiek przemówień! Mówi się na to również Q-Storming i jest podobne do Quaker Clearness Committee.

- Struktura może być stosowana z grupami do 7 osób, ale nie więcej.
- „Duży format" **Wise Crowds** pozwala jednej osobie poprosić całą salę o pomoc. Zobacz szczegółowy opis pięciu elementów struktury dla dużych grup, przedstawiony poniżej.
- Używaj **Wise Crowds** z wirtualnymi grupami, korzystając z funkcji czatu, aby dzielić się odpowiedziami z niewielką liczbą konsultantów, a następnie otwierając linię czatu i tablicę dla całej grupy, aby uzyskać dodatkowe opinie.
- Struktura powiązana ze strukturami: **Helping Heuristics**, **Heard, Seen, Respected**, **Nine Whys**, **Troika Consulting**, **What I Need From You** i **Appreciative Interviews**. Te struktury wyzwalające oferują wiele wartościowych opcji pomocy.

Mądre tłumy – wariant dla dużych grup (1 godz.)

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Poproś uczestnika, który jest „klientem", o opisanie swojego wyzwania, statusu swojej pracy w toku oraz porady lub pomocy, której szuka.
- Poproś pozostałych uczestników, aby działali jako grupa „zespołów konsultacyjnych", których zadaniem jest pomóc „klientowi" w wyjaśnieniu jego wyzwania i udzielić porad lub zaleceń.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Jedno krzesło dla klienta w przedniej części pokoju
- Ekran i projektor tylko wtedy, gdy jest to absolutnie niezbędne.
- Trzy krzesła dla głównych konsultantów w przedniej części pokoju
- Grupy po 5-8 krzeseł rozmieszczone wokół małych stołów lub w okręgach, bez stołów, dla wszystkich satelitarnych zespołów konsultacyjnych
- Papier dla uczestników do robienia notatek
- Plik fiszek (ang. *index cards*) przy każdym stole, do zapisywania rekomendacji
- Mikrofon dla klienta i głównych konsultantów

3. Aktywność uczestników

- Klient ma określoną ilość czasu na przedstawienie się i poproszenie o pomoc.
- Główny zespół konsultacyjny ma ustalony czas na udzielenie pomocy.
- Wszyscy w każdym zespole konsultacyjnym mają równe szanse na zaoferowanie pomocy w ramach przysługującego im czasu.

4. Podział na grupy

- Klient indywidualny
- Jedna grupa od 2 do 3 głównych konsultantów
- Dowolna liczba grup satelitarnych od 5 do 7 osób, jako zespoły konsultacyjne
- Grupy mieszane według funkcji, poziomów i dyscyplin będą idealne.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

Każdej osobie proszącej o konsultację przysługuje jedna godzina, którą należy podzielić w następujący sposób:

- Klient przedstawia swoje pytanie konsultacyjne i wybiera 2-4 osoby, które utworzą główny zespół konsultacyjny. Główni konsultanci zajmują krzesła w przedniej części pokoju. Czas: 2 min.
- Klient przedstawia wyzwanie i formułuje prośbę o pomoc. Czas: 10 min.
- Główni konsultanci zadają klientowi pytania wyjaśniające, używając mikrofonów, aby wszyscy uczestnicy mogli je usłyszeć. Czas: 10 min.
- Klient odwraca się plecami do głównych konsultantów i przygotowuje się do robienia notatek.
- Główni konsultanci generują porady i rekomendacje, pracując jako zespół, podczas gdy klient pozostaje odwrócony. Mikrofony pozwalają na to, aby wszyscy w pomieszczeniu mogli śledzić ich dyskusję. Czas: 7 min.
- Każdy zespół satelitarny oddzielnie krytykuje pracę głównego zespołu doradczego i generuje własne rekomendacje dla klienta. Czas: 10 minut.
- Podczas gdy zespoły satelitarne pracują, klient odwraca się i wykorzystuje te 10-minut na rozmowę z głównym zespołem konsultacyjnym.
- Wykonaj jedną rundę, aby zebrać krytykę od zespołów satelitarnych, a następnie drugą rundę, aby zebrać ich rekomendacje. Zbierz tylko jeden komentarz lub zalecenie od każdego zespołu, bez powtórzeń. Przydatne może być poproszenie zespołów satelitarnych o napisanie swoich rekomendacji na fiszkach (ang. *index cards*). Czas: 10 min.

- Klient przekazuje konsultantom informację zwrotną: co było przydatne i co wynosi ze sobą z tej sesji. Czas: 2 min.
- Zaproś do rozmowy w całej grupie poświęconej procesowi, wykorzystując **So What, Now What?** (modyfikacja struktury **What, So What, Now What?**). Czas: 5 min.

UWAGA: Czas dla każdego kroku można dostosować w zależności od złożoności problemu i wielkości grupy, ale ważne jest, aby ściśle przestrzegać harmonogramu i nie dopuszczać, aby dyskusje przekraczały ustalony czas. Zawsze lepiej jest zrobić drugą rundę, niż przedłużać pierwszą.

Przykłady zastosowań

- Dla wielozakładowych grup badawczych/edukacyjnych wspierających się i uczących się od siebie nawzajem
- Dla specjalistów w krajowym programie stypendialnym do dzielenia się postępami i uzyskiwania pomocy w projektach aktywnego uczenia się (ang. *action learning*)
- Do zastąpienia spotkań statusowych i przeglądów
- Dla menedżerów próbujących rozwiązać problemy związane z fuzjami
- Dla stypendystów fundacji próbujących zwiększyć skalę innowacji społeczno-technologicznych
- Do uzyskania porady dotyczącej poprawy relacji z inną osobą
- Dla sprzedawców (rozproszonych w dużej skali) poszukujących wsparcia w rozwijaniu i utrzymywaniu nowych klientów

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Zainspirowane przez Quaker Clearness Committees.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Pomaganie sobie w uważnym słuchaniu podczas sesji **Wise Crowds***

Powyżej: *Grupowe konsultacje. Warsztaty w Puerto Rico. Klientka pomaga sobie w uważnym słuchaniu poprzez odwrócenie się tyłem do konsultantów oraz zaklejając sobie usta taśmą. Konsultanci skupiają się na zadawaniu coraz lepszych pytań, aby dotrzeć do sedna sprawy. Często cel bywa zaciemniony przez zawiłości relacji oraz złożoną dynamikę rynku.*

*W **Wise Crowds** (większa wersja struktury **User Experience Fishbowl**) setki osób mogą wspólnie wesprzeć poszukiwanie rozwiązania dla złożonego zagadnienia. Zespoły satelitarne wspierają, najpierw obserwując konsultacje na scenie, a następnie generując własne rekomendacje. Uczestnicy zauważają, co pomaga klientowi iść naprzód, a co nie przynosi rezultatów, w miarę rozwijania się akcji podczas konsultacji. Proces przebiega sprawnie, a treść merytoryczna płynie wartko.*

Min Specs

(Minimalne ramy)

Określ to, co jest bezwzględnie konieczne, oraz to, co jest całkowicie niedopuszczalne (35-50 min.)

Projektant wie, że doskonałość osiąga się nie wtedy, kiedy nie można już nic dodać, lecz gdy już niczego nie można ująć.

– Antoine de Saint-Exupéry

Co daje nam ta struktura? Pozwala określić najmniejszą liczbę prostych reguł postępowania, które muszą być BEZWZGLĘDNIE przestrzegane, aby osiągnąć sukces. Dzięki stosowaniu **Min Specs** można uwolnić kreatywność grupy przy tworzeniu innowacyjnych rozwiązań. Przestrzeganie ram pozwoli wprowadzić innowacje w odpowiedzialny sposób i uzyskać realne korzyści. Podobnie jak Dziesięć przykazań, **Min Specs** wprowadzają pewne ograniczenia: wyszczególniają to, co należy robić, oraz to, czego nie wolno. Pozwalają na wyeliminowanie zbędnych zasad, Maksymalnych ram, które mogą stanąć na drodze do innowacji. Określenie **Min Specs** (od 2 do 5 zasad) może podnieść wydajność, zarówno poprzez zwiększenie swobody, jak i poczucia odpowiedzialności za to, co należy zrobić, aby pójść naprzód. W miarę zdobywania doświadczenia podczas pracy w danej dziedzinie, uczestnicy kształtują i dostosowują wypracowane **Min Specs**. Przestrzeganie reguł pozwoli grupie poszaleć!

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- W przypadku trudnego zadania, nowej inicjatywy lub strategicznego wąskiego gardła, poproś uczestników, aby sporządzili listę wszystkich czynności, które ich zdaniem powinni zrobić, oraz tych, których powinni unikać, aby rozwiązać dany problem. Lista, która powstanie, to tzw. Maksymalne ramy.
- Następnie poproś uczestników o ograniczenie listy Maksymalnych ram do absolutnego minimum niezbędnego do osiągnięcia celu. Niech przejrzą listę, punkt po punkcie, i wyeliminują każdą regułę, bez której nadal mogą osiągnąć sukces. Analizując listę, grupy zadają sobie pytanie: „Czy jeśli złamiemy lub zignorujemy daną regułę, to czy nadal możemy osiągnąć nasz cel?”.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Od 4 do 7 krzeseł ustawionych wokół małych stołów
- Papier do zapisywania Maksymalnych ram i Minimalnych ram

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w aktywność bądź program mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Najpierw samodzielnie, następnie w grupach od 4 do 7 uczestników
- Na koniec całą grupą, w celu podzielenia się wnioskami

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Wygeneruj listę wszystkich czynności niezbędnych do zrobienia oraz tych, których robić nie wolno (Maksymalne ramy). Początkowo samodzielnie (1 min.), następnie skonsoliduj rezultaty i rozwijaj powstałą listę w małej grupie (5 min.). Zrób listę tak kompletną, jak to możliwe w krótkim czasie. Czas: 6 min.
- Każda grupa analizuje każdą regułę na liście Maksymalnych ram z perspektywy celu. Jeżeli reguła może zostać zaniechana, a cel nadal osiągnięty, jest ona usuwana z listy. Czas: 15 min.
- W razie potrzeby przeprowadź drugą rundę. Czas: 15 min.
- Porównaj pomiędzy grupami i w ramach dyskusji skonsoliduj do najkrótszej listy. Czas: 15 min.

Co można zyskać?

- Oceń i zdecyduj, co jest absolutnie niezbędne, aby osiągnąć sukces.
- Otwórz przestrzeń na nowe możliwości.
- Ogranicz frustrację i uwolnij ludzi od mikrozarządzania.
- Skoncentruj lub przekieruj zasoby i energię tam, gdzie ma to znaczenie.
- Pomóż w rzetelnym szerzeniu innowacji.
- Uprość strategię dla szybko zmieniających się rynków.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Skoncentruj uwagę na konkretnym wyzwaniu a nie na ogólnikach.
- Rozpocznij od stworzenia kompletnej listy czynności niezbędnych do wykonania.
- Uwzględnij jak największą liczbę graczy/interesariuszy.
- Bądź bezwzględny w odrzucaniu z listy czynności, które nie są kluczowe dla osiągnięcia sukcesu: nie pozwól, by na listę wkradły się Maksymalne ramy.
- W razie potrzeby przeprowadź dodatkowe rundy.
- Dopilnuj, aby wasze wypracowane **Min Specs** stały się oficjalne! Stosujcie je na co dzień (bez wymówek).
- Połóż większy nacisk na wiedzę praktyczną a nie na wiedzę teoretyczną w danej dziedzinie.
- Utrzymujcie wasze **Min Specs** przy życiu. Co jakiś czas je aktualizujcie, bazując na nowych doświadczeniach i obserwacjach z pracy w strukturze **Prosta etnografia**.
- Jeżeli grupy będą miały jakieś trudności, upewnij się, że cel jest zrozumiały dla uczestników i dotyczy ważnej sprawy.
- Dowiedz się więcej z książki *Edgeware* Brendy Zimmerman oraz z filmu *Kathy Eisenhardt at Stanford*: https://youtu.be/3bNBKNgIWfE (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Modyfikacje struktury

- Przeprowadź drugą rundę weryfikacji, czy dana reguła wymagana jest do osiągnięcia sukcesu, pytając: „Gdybyście przestrzegali wszystkich **Min Specs** oprócz tej, czy osiągnęlibyście swój cel?”. Jeżeli tak, usuńcie tę regułę z listy.
- Zamiast rozmawiać o **Min Specs** przydatnych dziś, poproś ludzi, aby puścili wodze fantazji i określili, jakie **Min Specs** byłyby przydatne w przyszłości. Następnie skorzystaj z nich w teraźniejszości.
- Przeprowadź sesję **Min Specs** dla grup wirtualnych z pomocą czatu, gdzie dla każdej reguły będziecie dzielić się odpowiedziami na pytanie: „Czy możecie naruszyć tę regułę i osiągnąć swój cel?”. Gdy lista minimalnych reguł będzie krótsza i bardziej zwarta, otwórz rozmowę głosową dla wszystkich.
- Wykorzystanie dodatkowo takich struktur jak **Simple Ethnography** oraz **Nine Whys** może ujawnić ukryte lub przemilczane **Min Specs** (kop głębiej!).

Przykłady zastosowań

- Senator Lynda Bourque Moss wykorzystała technikę **Min Specs** do stworzenia listy tego, co powinni robić interesariusze, a czego im nie wolno, w celu rozdzielenia odpowiedzialności za zapobieganie zwyczajowi prowadzenia pojazdów pod wpływem alkoholu, oraz wsparcia nowego ustawodawstwa stanowego. Przeczytaj historię Lyndy „Passing Montana Senate Bill 29” w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power*

of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation (H. Lipmanowicz, K. McCandless).

- Po firmowym spotkaniu z wykorzystaniem struktury **Open Space Technology**, Alison Joslyn opracowała zestaw **Min Specs** z nowymi liderami projektu, którzy dokonali zmiany w firmie. Przeczytaj historię Alison „Turning a Business Around" w trzecim rozdziale książki *The Surprising Power of Liberating Structures: Simple Rules to Unleash A Culture of Innovation* (H. Lipmanowicz, K. McCandless).
- Załącz przygotowanie **Min Specs** do każdego otrzymanego lub zleconego komuś zadania.
- Przykłady ze świata biznesu – zobacz film *London Business School--Donald Sull*: https://youtu.be/kLoUGKPUhFs (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane profesor Kathleen Eisenhardt i Paulem Plsekiem, autorem książek. Zobacz: *Edgeware* Zimmerman, Lindberga i Plseka.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały prezentacyjne, których używamy do wprowadzenia **Min Specs***

Lista wymagań do przeprowadzenia spotkania z sukcesem	**Czy możemy złamać tę regułę i dalej osiągnąć cel?**
1. Powiadomienie o czasie i miejscu spotkania	NIE – Minimalna rama
2. Rekrutacja eksperta do prezentacji	TAK
3. Przygotowanie szczegółowej agendy	TAK
4. Slajdy w PowerPoint	TAK
5. Przedstawienie ważnego celu	NIE – Minimalna rama

Conversation Café

(Rozmowy przy kawie)

Zaangażuj wszystkich w analizę trudnych kwestii (35-60 min.)

Co daje nam ta struktura? Pozwala na zaangażowanie dowolnej liczby osób w analizę złożonych zagadnień i stworzenie gruntu dla nowych strategii. **Conversation Café** umożliwiają prowadzenie spokojnych i głębokich konwersacji, podczas których uczestnicy mniej się kłócą, a więcej słuchają. Siedząc w okręgu, z prostym zestawem reguł i wykorzystaniem Gadającego Przedmiotu (obiekt wspomagający rozmowę – *przyp. tłum.*), małe grupy przechodzą przez kolejne rundy dialogu, minimalizując opcję wystąpienia bezproduktywnego konfliktu. Gdy grupa osiągnie pełne zrozumienie omawianego zagadnienia, uwolni swój potencjał do podjęcia nowych działań.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś wszystkich uczestników, aby zebrali się w małych grupach, wzajemnie wysłuchali i wspólnie zastanowili nad rozwiązaniem problemu.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Nieograniczona liczba grup, od 5 do 7 krzeseł ustawionych wokół małych stołów
- Gadający Przedmiot (np. patyk, kamień, dowolny zabawny przedmiot)
- Markery i jedna albo dwie kartki papieru na każdym ze stołów (flipchart) (opcjonalnie)

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy w grupie są zaangażowani.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Wymieszane, różnorodne grupy od 5 do 7 uczestników

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Zdefiniuj temat rozmowy, np. w formie pytania, na które grupy będą szukać odpowiedzi.
- Poinformuj zebranych, że odbędą się cztery rundy konwersacji i każda grupa będzie pracowała w tym samym czasie. Pierwsze dwie rundy odbędą się z wykorzystaniem Gadającego Przedmiotu, trzecia będzie otwartą dyskusją, i czwarta ponownie z użyciem Gadającego Przedmiotu. Podaj informację o długości każdej z rund.
- Rozdaj Gadające Przedmioty.
- Zaprezentuj sześć postanowień **Conversation Café** (Zobacz: „Materiały Dodatkowe”).
- Grupy, spośród swoich członków, wybierają osobę, która będzie pełniła rolę gospodarza. Gospodarz bierze normalny udział w dyskusji, ale powinien również delikatnie zwracać uwagę w przypadku naruszenia sześciu wspomnianych postanowień, np. przedłużającej się wypowiedzi jednego z uczestników.
- Pierwsza runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: Każdy uczestnik dzieli się z grupą swoimi przemyśleniami na temat danego problemu – co myśli, czuje lub robi w związku z zadanym tematem. Czas: 1 min. na osobę.
- Druga runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: Po wysłuchaniu pozostałych uczestników w rundzie pierwszej, każda osoba dzieli się swoimi przemyśleniami. Czas: 1 min. na osobę.
- Trzecia runda: Grupy prowadzą otwartą dyskusję na temat danego zagadnienia (z opcjonalnym zastosowaniem Gadającego Przedmiotu). Czas: 20-40 min.
- Czwarta runda z użyciem Gadającego Przedmiotu: Każdy uczestnik podsumowuje swoje przemyślenia na temat danego tematu. Czas: 1 min. na osobę.

Co można zyskać?

- Przyswoić złożoną, trudną lub uciążliwą sytuację i przygotować grunt dla znalezienia rozwiązania.
- Wygenerować pomysły i dynamikę wspierające innowację.
- Zrozumieć procesy dochodzenia ludzi do różnych pomysłów i przyjmowania różnych perspektyw.
- Uniknąć dyskusji opartych o brak zrozumienia.
- Zbudować zaufanie i zmniejszyć lęk, dając możliwość oczyszczenia się z frustracji.
- Docenić dwa oblicza rozmowy: zarówno mówienie, jak i słuchanie.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Zawsze, kiedy to możliwe, korzystaj z Gadającego Przedmiotu – to naprawdę robi różnicę.
- Poproś uczestników lub gospodarzy o przeczytanie w grupach sześciu postanowień, zanim przystąpią do pierwszej rundy.

- Nie dyktuj akcji. Nic nie powinno wskazywać na to, że rozmowa ma prowadzić do jakichkolwiek działań.
- Zapewnij luźną atmosferę spotkania, zachęcając każdego do zaangażowania się, ale pozostaw przestrzeń na otwartą i spontaniczną dyskusję.
- Użyj **Wicked Questions**, aby pogłębić konwersację.
- Jeżeli pojawi się jakiś problem, zapytaj: „Czy trzymamy się naszych postanowień?”.
- Zachęcaj ludzi, aby dzielili się swoimi przemyśleniami.
- Zachęcaj milczące osoby do wypowiadania się.
- Wybierz Gadające Przedmioty, które mogą mieć symboliczne znaczenie dla uczestników.
- Zachęcaj, aby grupy rysowały lub spisywały ciekawe spostrzeżenia na kartkach flipchart.
- Dowiedz się więcej od Vicki Robin i znajomych, którzy stworzyli **Conversation Café** jako narzędzie dla różnych społeczności. Zobacz: http://conversationcafe.org (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Modyfikacje struktury

- Wszyscy uczestnicy co 20 minut mogą zmienić grupę, pod warunkiem że przy danym stole pozostanie jedna osoba z poprzedniej dyskusji, tak jak proponuje World-Café.
- Połącz ćwiczenie z rysowaniem. Na każdym ze stołów umieść kartkę flipchart i poproś uczestników, aby spisywali swoje pomysły. Zachęcaj do rysowania i wyjścia poza schematy.
- Aby przekuć pomysły w działania, połącz ćwiczenie z takimi strukturami jak: **What, So What, Now What?**, **15% Solutions**, **Design StoryBoards**, **User Experience Fishbowl** czy **Open Space Technology**.

Przykłady zastosowań

- Do odnalezienia się w nowej sytuacji lub do otrząśnięcia się po szoku związanym z poważnymi problemami na rynku lub w otaczającym środowisku (po raz pierwszy użyte w Stanach Zjednoczonych po atakach terrorystycznych 11 września 2001)
- Do zbadania nowego tematu lub trendu, który wydaje się mało zrozumiały.
- Do analizy tematu wzbudzającego silne emocje
- Do poczynienia refleksji po gruntownej zmianie: Co oznacza ta zmiana? Jakie założenia możemy poczynić? Jakie wnioski wydają się zasadne? W co teraz mamy wierzyć?

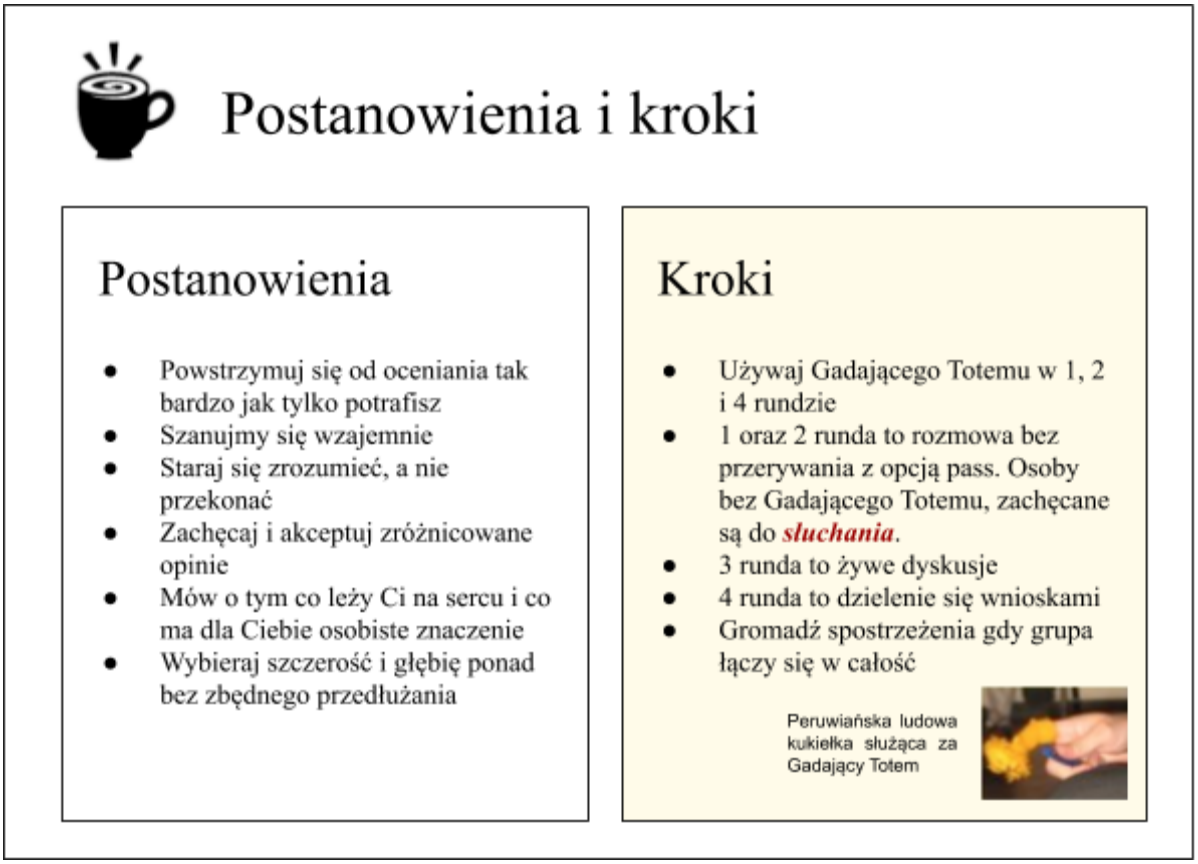
Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane pracą Vicki Robin i Susan Partnow, autorek Rozmów przy kawie (ang. *Conversation Cafés – przyp. tłum.*).

Powyżej: *Zabawny Gadający Przedmiot ułatwia aktywne słuchanie. Warsztaty w Paryżu*

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały przydatne w zastosowaniu* ***Conversation Café***



Social Network Webbing

(Budowanie sieci społecznej)

Zbuduj nieformalne relacje i zdecyduj, jak wzmocnić sieć kontaktów, aby osiągnąć cel (60 min.)

Nic nie ewoluuje ani nie przetrwa samo. Życie ewoluuje poprzez relacje i sieci kontaktów... zmontowane od podstaw w oparciu o proste zasady organizacji i komunikacji.

– Kevin Kelly

Co daje nam ta struktura? W szybki sposób unaocznia całej grupie, jaki potencjał drzemie w ich istniejącej sieci relacji i jakie kroki należy podjąć, aby wykorzystać te zasoby. Struktura ułatwia nawiązywanie nowych znajomości i umacnianie tych już istniejących. Podejście angażujące sprawia, że sieć kontaktów jest dostępna i czytelna dla wszystkich jednocześnie. Zachęca uczestników do samodzielnego budowania potężnych sieci kontaktów zamiast relacji opartych na strukturze hierarchicznej. Nieformalne lub luźne kontakty – nawet ze znajomymi twoich znajomych – mogą okazać się istotne i mieć ogromny wpływ na rozwój, bez szczególnego planowania i inwestowania.

Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś członków grupy mającej wspólny cel, aby stworzyli mapę swoich kontaktów i zdecydowali, jak ją rozwinąć i wzmocnić.
- Poproś ich, aby wymienili osoby, z którymi obecnie pracują, oraz te, które chcieliby uwzględnić w przyszłości (osoby o mocy sprawczej lub wiedzy fachowej, których potrzebują, aby osiągnąć swój cel).
- Zaproś ich do budowania sieci kontaktów, aby zrobili postęp w realizacji celu.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Długa ściana wyklejona papierem, po którym można pisać.
- Karteczki samoprzylepne (5x5 cm) w co najmniej ośmiu kolorach
- Czarne flamastry (np. Sharpies)

3. Aktywność uczestników

- Wszyscy zaangażowani w podstawowy zespół roboczy lub planistyczny mogą uczestniczyć.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Struktura **1-2-4-All** do wygenerowania nazw wszystkich grup zaangażowanych w cel.
- Wszyscy współpracują nad znalezieniem nazwisk osób w sieci i zbudowaniem mapy.

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Stwórz legendę wszystkich grup w sieci kontaktów, potrzebnych do realizacji celu, i przypisz każdej grupie kolor karteczki lub symbol. Czas: 5 min.
- Każdy członek grupy pisze swoje imię na karteczce. Poproś o przyklejenie karteczek z imionami w centralnej części ściany przy danej grupie. Czas: 5 min.
- Zapytaj wszystkich członków kluczowych grup: „Jakie znacie inne osoby aktywne w tej dziedzinie?”. Poproś uczestników o wpisanie nazwisk na karteczki. Następnie poproś o rozmieszczenie karteczek z nazwiskami, bazując na stopniu znajomości danej osoby (stopień 1 – znam tę osobę, stopień 2 – osoba, którą znam, zna tę osobę, itd.) z członkiem kluczowej grupy. Czas:10 min.
- Zapytaj wszystkich członków kluczowych grup: „Kogo jeszcze chciałbyś uwzględnić w tej pracy?”. Zaproś uczestników do burzy mózgów i wypisania kolejnych osób, które chcieliby uwzględnić. Poproś o stworzenie karteczkowej mapy z główną i peryferyjną strukturą (odzwierciedlającą faktyczną i pożądaną lokalizację uczestników). Osoby w tej grupie mogą być znajomymi znajomych. W miarę rozrostu mapy sieci kontaktów, mogą być potrzebne nowe kategorie legendy i kolory karteczek. Czas: 10 min.
- Poproś grupę o spojrzenie z dystansu i zapytaj: „Kto zna kogo? Kto ma wpływy i wiedzę fachową? Kto może zahamować postęp? Kto może przyspieszyć postęp?” Poproś o zilustrowanie odpowiedzi łączącymi liniami. Czas: 15 min.
- Poproś grupę, aby opracowała strategie: 1) zapraszania, przyciągania i „wplatania” nowych osób w ich pracę, 2) obchodzenia blokad oraz 3) pobudzania postępu. Czas: 10 min.

Co można zyskać?

- Uchwycić nieformalne kontakty, które mają pośredni, acz silny wpływ na zachowania i rezultaty.
- Rozpowszechnić wiedzę i innowację na dużą skalę, wykraczając poza granice – w obrębie organizacji i poza nią.

- Rozwinąć indywidualne poczucie odpowiedzialności i przywództwa w zakresie zmian.
- Pomóc zobaczyć połączenia i „martwe punkty”.
- Pomóc w samoorganizacji i budowaniu grup bardziej odpornych i zdolnych do niepoddawania się zakłóceniom.
- Wygenerować pozytywne nastawienie do ewentualnej zmiany.
- Działać bez dużych budżetów i obszernego planowania dzięki nieformalnym sieciom społecznościowym i zapraszaniu innych do współpracy.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Poproś grupę, aby zaczęła od opracowania sieci kontaktów mających moc sprawczą. Następnie niech grupa uzupełni sieć nazwiskami osób, które mogą wygenerować pomysły i wpłynąć na ich realizację – będą to często znajomi naszych znajomych, z których pomocy można skorzystać.
- Zachęć uczestników do odważnych marzeń i aby rozważyli, kogo chcą dodać do grupy w przyszłości.
- Nie umieszczaj więcej niż 10 funkcji lub odrębnych grup w legendzie: robi się to zbyt mylące!
- Jeśli to możliwe, zapisuj imiona i nazwiska zamiast pozycji/tytułów.
- Podczas łączenia ludzi w sieć, powiedz członkom grupy, aby myśleli na małą skalę (np. pary, małe grupy zainteresowań).
- Dowiedz się więcej od współzałożycielki „Smart Networks”, June Holley, na stronie: www.networkweaver.com (materiał w języku angielskim – *przyp. tłum.*).

Modyfikacje struktury

- Często wracaj do map: aktualizuj aktualnie zaangażowanych oraz wzorce rozwoju mapy.
- Tworzenie wirtualnych map sieci kontaktów pozwala na wizualizowanie dużej liczby danych i generowanie metryk.
- Połącz sesję **Social Network Webbing** z dalszymi działaniami, np. używając **15% Solutions**, **Design StoryBoards**, **1-2-4-All**.

Przykłady zastosowań

- Zespół szpitalny wykorzystał strukturę w celu zaangażowania wszystkich w zapobieganie rozprzestrzenianiu się infekcji.
- Grupa trenerów Lean wykorzystała strukturę w celu nieformalnego rozpowszechniania umiejętności i metod wśród pracowników pierwszej linii.
- Dla menedżerów średniego szczebla w organizacji finansowej w celu opracowania prototypów i wprowadzenia nowych produktów na wiele rynków
- Dla liderów władz lokalnych w celu wytłumaczenia wpływu przepisów na codzienną pracę w różnych środowiskach

- W celu poszerzenia zasięgu nowej technologii, pierwsi użytkownicy przeanalizowali swoją sieć kontaktów, aby zidentyfikować kolejnych potencjalnych użytkowników.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane pracą June Holley.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Materiały prezentacyjne, których używamy do przedstawienia* ***Social Network Webbing****. Materiały zawierają mapę relacji stworzoną w celu poprawy bezpieczeństwa.*

Powyżej: *Zespół rozpoczynający pracę nad swoją mapą kontaktów. Warsztaty w Austin, Texas*

Purpose-To-Practice, P2P

(Od celu do praktyki)

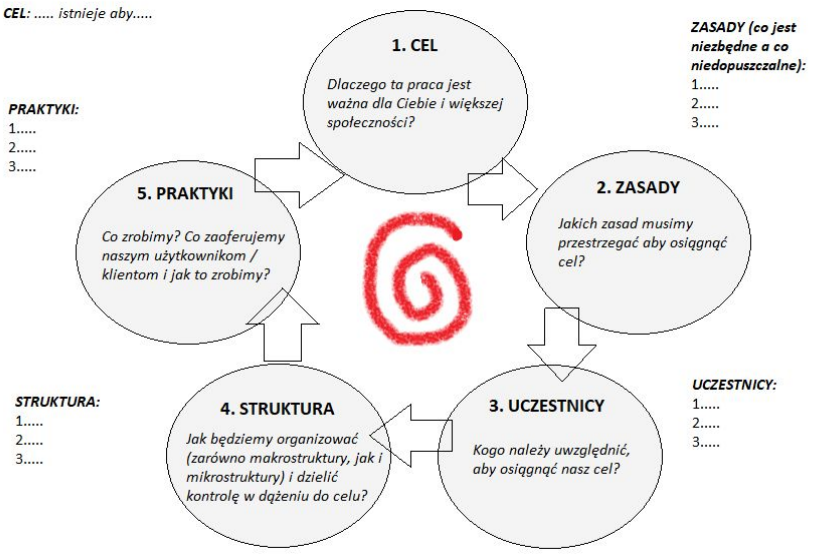
Zaprojektuj pięć kluczowych elementów prężnej i długotrwałej inicjatywy (2 godz.)

Nasze czasy naznaczone są prawdziwymi kryzysami. I chociaż chcielibyśmy, aby było inaczej, to wydaje się, że robienie tego, co robiliśmy zawsze, lecz z większym zaangażowaniem, nie zażegna ich.

– Charles M. Johnston

Co daje nam ta struktura? Korzystając z niej na początku, interesariusze mogą wspólnie kształtować wszystkie elementy, które będą determinować powodzenie ich inicjatywy. Grupa zaczyna od wygenerowania wspólnego celu (Dlaczego praca jest ważna dla każdego uczestnika i większej społeczności?). Wszystkie dodatkowe elementy – zasady, uczestnicy, struktura i praktyki – mają pomóc w osiągnięciu celu. Tworząc te pięć elementów, uczestnicy odkrywają, jak kreatywnie dostosować i rozwijać się na drodze do sukcesu. W przypadku dużych inicjatyw, **P2P** umożliwia zaangażowanie dużej liczby interesariuszy w kształtowanie ich przyszłej inicjatywy.

Poniżej: *Materiał prezentacyjny wykorzystywany przy wprowadzaniu **P2P***



Pięć elementów struktury (Minimalne ramy)

1. Zaproszenie uczestników

- Zaproś wszystkich lub większość zainteresowanych stron do udziału w projektowaniu ich nowej inicjatywy, do określenia jej pięciu zasadniczych elementów: celu, zasad, uczestników, struktury i praktyk.

2. Zaaranżowanie przestrzeni i potrzebne materiały

- Małe stoły oraz krzesła dla grup do 4 osób
- Duża ściana z papierem flipchart do zapisywania rezultatów sesji dla każdego z pięciu elementów
- Dla każdego uczestnika po 5 arkuszy roboczych, po jednym na każdy element

3. Aktywność uczestników

- Wszystkie osoby zainteresowane uruchomieniem inicjatywy są zaangażowane.
- Wszyscy mają jednakowe szanse na wniesienie swojego wkładu.

4. Podział na grupy

- Wykorzystanie struktury **1-2-4-All**
- Cała grupa do sfinalizowania każdego elementu

5. Instrukcja „krok po kroku” i ramy czasowe

- Przedstaw ideę **P2P**, pięć elementów i powiązane pytania, oraz rozdaj puste arkusze. Czas: 5 min.
- Aby wyjaśnić pierwszy element: Cel, zapytaj: „Dlaczego praca jest ważna dla ciebie i większej społeczności?”.
- Użyj **1-2-4** (modyfikacja struktury **1-2-4-All**), aby wygenerować indywidualne pomysły i historie dla Celu. Czas: 10 min.
- W grupach 4-osobowych porównuj, wyszukuj i wzmacniaj najlepsze pomysły. Czas: 10 min.
- W całej grupie integruj tematy i finalizuj pomysły na Cel. Czas: 10 min.
- Przejdź do pozostałych elementów **P2P**, po kolei, powtarzając trzy kroki **1-2-4-All**. Przygotuj się na powrót do początku i w razie potrzeby poprawienie poprzednich

elementów (spodziewaj się niechlujnej nieliniowości). Skorzystaj z poniższych pytań, aby poprowadzić rozwój czterech kolejnych elementów:

  - Zasady: „Jakich zasad musimy bezwzględnie przestrzegać, aby osiągnąć cel?”.
  - Uczestnicy: „Kto może przyczynić się do osiągnięcia naszego celu i musi zostać uwzględniony?”.
  - Struktura: „Jak musimy się zorganizować (makro- i mikrostruktury) i rozdystrybuować kontrolę, aby osiągnąć nasz cel?”.
  - Praktyki: „Co będziemy robić? Co zaoferujemy naszym użytkownikom/klientom i jak to zrobimy?”.

- Po każdym etapie zapytaj: „Czy ten element rzucił światło na poprzednie elementy? Czy możemy je poprawić?”. Czas: 5 min.
- Po ukończeniu wszystkich elementów poproś uczestników o spojrzenie z dystansu na szkic pięciu elementów razem. Niech skorzystają ze struktury **What, So What, Now What?** w małych grupach, aby zrozumieli kolejne kroki i ułożyli je zgodnie z priorytetami. Czas: 15 min.
- Po uruchomieniu inicjatywy zaproś uczestników do cyklicznego przeglądania wypracowanych elementów struktury i dostosowywania ich, bazując na zdobywanym doświadczeniu.

Co można zyskać?

- Zaangażować i skoncentrować wyobraźnię wszystkich na zaprojektowaniu wspólnej przyszłości dla uczestników.
- Uniknąć „projektowania” w małej grupie ludzi lub w grupie samych ekspertów – za zamkniętymi drzwiami.
- Połączyć wszystkie elementy potrzebne do rozpoczęcia i utrzymania zaangażowania, unikając zbytniej fragmentacji procesu.
- Opracować innowacyjne strategie, które dzięki podzielaniu poczucia własności można szybko wdrożyć i rozpowszechnić.
- Zwiększyć odporność grupy oraz jej zdolność do niepoddawania się zakłóceniom w oparciu o sprawiedliwy podział sił.
- Zbudować potencjał grupy do szybkiego dostosowywania dowolnego elementu do zmieniających się okoliczności.

Podpowiedzi dla prowadzącego

- Stworzenie potężnego, niezwykle atrakcyjnego Celu jest najważniejszym krokiem. Możesz użyć struktur **Nine Whys**, **Appreciative Interviews** lub **TRIZ**, aby pogłębić rozmowę.
- Cel może być wyrażony jako coś pozytywnego, co zamierzasz rozpocząć/stworzyć lub coś negatywnego, co zamierzasz zatrzymać.

- Pracuj w szybkich cyklach, ponoś porażki, pracując iteracyjnie.
- Może być potrzebnych wiele sesji rozłożonych na tygodnie lub nawet miesiące.
- Element „Struktura” zazwyczaj wymaga największej wyobraźni i implikuje zmianę zarządzana od struktury hierarchicznej do bardziej rozproszonej. Korzystanie z metafor (np. Jak możemy uformować się w rozgwiazdę?) i form wizualnych może pomóc w opracowaniu kreatywnych pomysłów.
- Zasady (to, co jest niezbędne do zrobienia oraz to, co jest niedopuszczalne) często są wypadkową doświadczeń zdobytych podczas pracy w danej dziedzinie (pozytywne, jak i negatywne).
- Polegaj na małych grupach, które zdołają unieść ten ciężar i podtrzymać działanie inicjatywy.
- Pilnuj, aby rundy odbywały się zgodnie z harmonogramem. W przypadku gdy potrzeba więcej czasu, wykonaj dwie rundy.
- Możesz polegać zarówno na inspirujących, jak i rozpaczliwych doświadczeniach członków grupy.
- Poproś uczestników, aby – wraz z rozwojem sytuacji – wykorzystywali swoją intuicję.

Modyfikacje struktury

- Zacznij od 30-minutowego szybkiego cyklu obejmującego wszystkie pięć elementów, aby zilustrować potrzebę silnego i wyraźnego Celu: bez niego łatwo jest dostarczyć nie do końca przemyślany projekt.
- Korzystanie z wizualizacji pomaga utrzymać uwagę i skupić się na rygorystycznym procesie projektowania.
- Możesz dodać pytania, aby wzbogacić rozmowę na temat praktyk: „Co dzieje się wokół nas, co stwarza okazję? Co jest zagrożone, jeżeli nie podejmiemy ryzyka? Od czego zaczynamy, szczerze?”.
- Jeżeli zintegrowanie wszystkich pięciu elementów projektu to zbyt wiele, po prostu wykonaj jeden lub dwa jego elementy, które wydają się najważniejsze.
- Używaj pięciu pytań **P2P** rutynowo, jako łatwej listy kontrolnej dla małych projektów.
- Stosuj z wirtualnymi grupami, zapraszając uczestników do odpowiedzi na pięć pytań z pomocą online’owej wersji techniki **1-2-All** (modyfikacja struktury **1-2-4-All**). Przeszukuj i sortuj odpowiedzi za pomocą tablicy i osoby grającej rolę „syntezatora”. Nie martw się o doskonałość w pierwszych rundach. Wirtualne rundy mogą pogłębiać lub uzupełniać bezpośrednią wymianę.
- Użyj **P2P**, aby skonstruować znacznie dłuższą sesję projektową (np. wycofanie z planowania lub strategii).
- Zaproś utalentowanych uczestników do zaangażowania się w poszczególne aktywności (np. zapisywanie, rysowanie, syntezowanie).

Przykłady zastosowań

- Stosowane przez liderów ruchu dyskusyjnego Conversation Café
- The Quality Commons, grupa naukowców z ośmiu systemów opieki zdrowotnej, wykorzystała **P2P** do pomyślnego utworzenia swojego konsorcjum.
- Przechodząc przez pierwszy etap **P2P**, zespół zarządzający odkrył znacznie głębszy cel, niż się spodziewał. Nowy cel i wspólne doświadczenia zainspirowały zespół do przemyślenia modelu biznesowego.
- Aby uruchomić grupy użytkowników Liberating Structures.
- Zastosowane przez południowo-amerykański oddział korporacji w celu wprowadzenia nowej strategii biznesowej zorientowanej na klienta.

Źródło

Liberating Structures opracowane przez Henriego Lipmanowicza i Keitha McCandlessa. Inspirowane przez Dee Hocka, autora książki *Birth of the Chaordic Age*.

Materiały dodatkowe

Poniżej: *Wynik każdego z pięciu pytań **P2P**. Warsztaty w konsorcjum badawczym Quality Commons*

Powyżej: *Wizualizacja rezultatów sesji **P2P** autorstwa Tracy Kelly*

Powyżej i poniżej: ***P2P** autorstwa grupy z Seattle praktykującej Liberating Structures (wykonane podczas 90-minutowego spotkania 22 osób). Ta praca prowadziła i trzymała grupę razem przez 3 lata.*

Cel

Dlaczego ta praca jest ważna dla ciebie i większej społeczności?

Istniejemy, aby wynaleźć i ożywić nową formę organizacji poprzez rozmyślanie, praktykowanie i bawienie się.

Zasady

Zasady (co jest niezbędne a co niedopuszczalne), których musimy przestrzegać, aby osiągnąć nasz cel.

1. Użytkownicy muszą podzielać poczucie własności i odpowiedzialność za grupę.
2. Użytkownicy muszą być gotowi na to, co niespodziewane, dostosowując się do pojawiających się szans i odkryć.
3. Użytkownicy muszą zachować przejrzystość i respektować zasady Creative Commons.
4. Użytkownicy muszą zachować „skupienie na rozwiązaniach” dla działań grupowych.
5. Użytkownicy nie mogą nadmiernie skupiać się na sprawach organizacyjnych.
6. Użytkownicy muszą być otwarci i stale zapraszać nowych członków grupy.

Uczestnicy

Kogo należy uwzględnić, aby osiągnąć nasz cel?

- Członkowie grupy podstawowej (biorący odpowiedzialność za organizowanie zajęć)
- Szersza społeczność użytkowników Liberating Structures (lokalni, regionalni, krajowi, międzynarodowi użytkownicy biorący udział w zajęciach)
- Nowicjusze i nowi użytkownicy (osoby zaproszone do przyłączenia się do zajęć przez użytkowników Liberating Structures)
- Wpływowi eksperci i znani liderzy nieużywający Liberating Structures

Struktura

Jak będziemy się organizować (makro- i mikrostruktury) i dystrybuować kontrolę w dążeniu do celu?

- Fisher i Keith będą na razie koordynować działania administracyjne (np. MeetUp i MailChimp, aby ogłaszać spotkania). Kierowanie spotkaniami będzie rotacyjne między członkami grupy użytkowników.

Praktyki

Co zrobimy? Co zaoferujemy naszym użytkownikom/klientom i jak to zrobimy?

Istnieją cztery praktyki:

- Co miesiąc w jeden wieczór osobiście w Seattle z wykorzystaniem Liberating Structures do dalszego uczenia się
- Okazjonalne wirtualne spotkania, które obejmują międzynarodowych użytkowników i projekty specjalne.
- Coroczna impreza Chautauqua/Open Space
- Liberating Structures w modelu Community Consulting, aby pomóc nowym użytkownikom uzyskać doświadczenie przy złożonych wyzwaniach (usługi oferowane są organizacjom po niskich lub zerowych kosztach, z udziałem doświadczonego konsultanta Liberating Structures i zespołu mniej doświadczonych osób, które chcą się uczyć).